



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

NÁVRH ZMĚNY ORGANIZAČNÍ KULTURY VE VYBRANÉM PODNIKU

CONCEPT FOR ORGANIZATIONAL CULTURE CHANGE IN A COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Kateřina Heinischová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.

BRNO 2019

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Studentka: **Bc. Kateřina Heinischová**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce: **doc. Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.**
Akademický rok: 2018/19

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh změny organizační kultury ve vybraném podniku

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza problému
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury

Cíle, kterých má být dosaženo:

Na základě teoretických poznatků a provedení analýzy obsahu současné organizační kultury navrhnout konkrétní kroky a opatření, které povedou k transformaci směrem k žádoucímu obsahu organizační kultury, jenž umožní naplnění strategických cílů společnosti.

Základní literární prameny:

BROOKS, Ian. Firemní kultura - jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. 1.vyd. Brno: Computer press, 2003. 230 s. ISBN 80-7226-763-9.

HOFSTEDE, Geert a Gert Jan HOFSTEDE. Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití. Praha: Linde, 2007. ISBN 978-80-86131-70-2.

KOTTER, John P. Vedení procesu změny: osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice. Praha: Management Press, 2000. 190 s. ISBN 80-726-1015-5.

LUKÁŠOVÁ, Růžena, NOVÝ, Ivan. a kol. Organizační kultura: Od sdílení hodnot a cílů k vyšší výkonosti podniku. 1.vyd. Praha: Grada, 2004. 174 s. ISBN 80-247-0648-2.

SHEIN, Edgar. Organizational Culture and Leadership. San Francisco: John Wiley and Sons, 2010. 464 p. ISBN 978-0-470-18586-5.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19

V Brně dne 28.2.2019

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce se zaměřuje na organizační kulturu a její vliv na efektivnost fungování vybraného podniku. V rámci analýzy současné organizační kultury budou identifikovány konkrétní nedostatky a navrhnutá opatření pro přiblížení organizační kultury směrem k žádoucí.

Klíčová slova

Organizační kultura, skutečná a žádoucí organizační kultura, prvky organizační kultury

Abstract

The diploma thesis focuses on organizational culture and its impact on efficiency of chosen company. In analysis of current organizational culture, there will be identified specific imperfections and suggested improvement measures to bring organizational culture closer to desirable.

Key words

Organizational culture, existing and desired organizational culture, elements of organizational culture

Bibliografická citace

HEINISCHOVÁ, Kateřina. *Návrh změny organizační kultury ve vybraném podniku* [online]. Brno, 2019 [cit. 2019-05-04]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/119695>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Zdeňka Konečná.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně.

Prohlašuji, že citace

použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu
Zákona č. 121/2000

Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 7. května 2019

.....
podpis autora

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucí diplomové práce Ing. Zdeňce Konečné, Ph.D. za trpělivost a také za odborné rady, které mi při této práci poskytla. Děkuji zaměstnancům společnosti za ochotu a spolupráci při tvorbě mé diplomové práce.

Obsah

ÚVOD.....	8
CÍL PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ.....	9
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA.....	10
1.1 Pojem Organizační kultura	11
1.2 Prvky organizační kultury	14
1.2.1 Základní přesvědčení.....	14
1.2.2 Hodnoty a postoje.....	15
1.2.3 Normy chování	15
1.2.4 Artefakty.....	16
1.3 Struktura OK.....	20
1.4 Funkce organizační kultury	23
1.5 Faktory ovlivňující organizační kulturu	24
1.5.1 Vliv prostředí.....	24
1.5.2 Vliv zakladatele či dominantního vůdce.....	24
1.5.3 Vliv velikosti a délky existence firmy.....	25
1.5.4 Vliv technologií.....	25
1.6 Typologie organizační kultury	26
1.6.1 Typologie formulované ve vztahu k organizační struktuře.....	26
1.6.2 Typologie formulované ve vztahu k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí	28
1.6.3 Typologie formulované ve vztahu k chování organizace	30
1.6.4 Typologie formulované ve vztahu k fázi vývoje organizace.....	31
1.7 Metody analýzy organizační kultury	32
1.7.1 Kvalitativní metody výzkumu	32
1.7.2 Kvantitativní metody výzkumu.....	33
1.8 Proces změny organizační kultury.....	36
1.9 Shrnutí teoretických poznatků	40
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	41
2.1 Představení společnosti	42
2.1.1 Základní informace o společnosti	42
2.1.2 Organizační struktura.....	42
2.1.3 Produktové portfolio.....	43

2.1.4 Cílová skupina	44
2.1.5 Cíle a strategie společnosti	45
2.1.6 Personální problematika	46
2.2. Analýza současného stavu společnosti	49
2.2.1 Cíl výzkumu	49
2.2.2 Metody výzkumu.....	49
2.2.3 Výzkumný vzorek	51
2.2.4 Výsledky výzkumu	54
2.2.5 Závěry analýzy	105
3 VLASTNÍ NÁVRH ŘEŠENÍ	107
3.1 Systém odměňování.....	107
3.2 Hodnocení cílů a zpětná vazba.....	111
ZÁVĚR	115
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	117
SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ	121
SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ	122
SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK.....	126
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK.....	127
SEZNAM PŘÍLOH.....	128

ÚVOD

V současném globálním světě charakteristickém vysokou konkurencí je pro firmy zásadní odlišení se od konkurence a udržení si zákazníků. Současně se dnešní trh práce setkává s převisem nabídky nad poptávkou a tak musí společnosti bojovat nejen o udržení svých zákazníků, ale také o udržení kvalitních zaměstnanců. Obě tyto skutečnosti mají společného jmenovatele, který je v zásadní míře ovlivňuje, a tím je organizační kultura. Přesto, že v minulosti jí manažeři a firmy nepřisuzovali takovou důležitost, v současné době je trh nutí uvědomovat si zásadní vliv organizační kultury na spokojenost klientů i zaměstnanců, a tím i dopad na úspěšnost celého podniku.

Organizační kultura jako souhrn názorů, idejí, hodnot, postojů a norem je součástí každé organizace jako systému prvků a vazeb, které se navzájem ovlivňují. Pro efektivní fungování firmy je nezbytné organizační kulturu správně pochopit a identifikovat, což v některých případech může být pro manažery obtížné. Pokud však bude v tomto společnost úspěšná, může organizační kulturu ovlivňovat a přetvářet ji směrem ke kultuře žádoucí s cílem dosáhnout vyšší efektivity. Pokud se jí to podaří, dokáže posílit svoji pozici mezi konkurencí jak na trhu zboží a služeb, tak na trhu práce.

V rámci teoretické části této práce bude blíže popsána organizační kultura, její prvky, funkce a základní typologie. V rámci praktické části práce bude analyzována organizační kultura ve společnosti ABC a.s. s cílem navrhnout nápravná opatření pro přiblížení stavu kultury směrem k žádoucí a pro dosažení vyšší efektivity zvoleného podniku.

CÍL PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Cílem této práce je na základě provedené analýzy současné organizační kultury ve vybraném podniku navrhnout konkrétní kroky a opatření, které povedou k transformaci směrem k žádoucímu obsahu organizační kultury, jenž umožní naplnění strategických cílů společnosti.

V první části práce bude provedena literární rešerše, shrnuty názory jednotlivých autorů na tuto problematiku a předložena teoretická východiska pro praktickou část práce. Ta bude tvořena analýzou současného stavu organizační kultury pomocí zvolených metod. Mezi ně patří dotazníkové šetření, polo-strukturovaný rozhovor, obsahová analýza dokumentů a zúčastnění pozorování. Na základě výsledků analytické části pak budou navržena konkrétní opatření pro zlepšení organizační kultury směrem k žádoucí.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

Cílem této části práce je pochopení základních pojmů, které jsou pro téma organizační kultury charakteristické, získání detailního přehledu o dané problematice a seznámení se se základními metodami používanými pro analýzu a návrh organizační kultury.

V rámci teoretické části práce budeme seznámeni s hlavními teoretickými východisky, ze kterých bude nadále vycházet praktická část této práce. Konkrétně se zaměříme na pojem organizační kultura a různé definice, které tento pojem vymezují. Dále pak na prvky organizační kultury, jako nejjednodušší funkční jednotky kulturního systému, strukturu, funkce a typy organizační kultury. Představíme si faktory, které organizační kulturu ovlivňují a blíže definujeme kvantitativní a kvalitativní postupy používané pro analýzu organizační kultury. V neposlední řadě budou popsány nejznámější metody řízení procesu změny, přinášející užitečné rady pro praktickou analýzu této problematiky.

1.1 Pojem Organizační kultura

Na samotný úvod si uvedeme tvrzení jedné z předních odbornic na tuto tematiku: „*Organizační kultura je jevem velmi složitým, nesnadno definovatelným a postižitelným, který však významným způsobem ovlivňuje dlouhodobou úspěšnost podniku*“ (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 13). Současná literatura přináší hned několik různých vysvětlení a přístupů k organizační kultuře, avšak všechny publikace se shodují na její důležitosti v oblasti managementu firem. Pro lepší pochopení se nejprve seznámíme se samotným pojmem **kultura**.

Lukášová (2010, s. 12) popisuje kulturu jako „*sdílený a naučený způsob myšlení, cítění a chování, který je důsledkem přizpůsobování sociálních skupin na vnější podmínky*“. Dle této autorky existuje organizační kultura v každém jednotlivci v podobě jeho názorů, hodnot, postojů a vzorců chování, které si jedinec osvojil jako součást určitých sociálních celků a které jsou sdíleny s jinými členy těchto celků.

Matsumoto (2000 v Lukášová, 2010, s. 12) definuje kulturu jako „*dynamický systém explicitních a implicitních pravidel, vytvořených skupinou za účelem jeho přežití*“.

Kultura je nahromaděnou zkušeností určitého celku. Přestože existuje pouze prostřednictvím jednotlivců, lze ji chápat jako sociální jev s nadindividuálním charakterem (Nový a kol., 1996 v Lukášová, 2010, s. 14).

Rozlišovat můžeme několik úrovní kultury – národní kulturu, kulturu spojenou s určitým etnikem, pohlavím, generací, či třídou a v neposlední řadě kulturu organizační (Lukášová, 2010, s. 14).

Pro pochopení pojmu **organizační kultura** si představíme dva nejčastěji uváděné přístupy. Interpretativní přístup, jehož zastáncem je například G. Morgan, chápe kulturu jako něco, čím organizace je. Jako systém sdílených významů, souhrnem idejí, názorů, hodnot, postojů a norem.

V rámci objektivistického přístupu můžeme chápat kulturu jako něco, co organizace má. Kultura je v tomto případě vnímána jako určitý subsystém organizace, který ovlivňuje její fungování a výkonnost a může být cíleně vytvářen a měněn (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 20-21).

Schultz (1995 v Lukášová, Nový a kol., s. 21) rozlišuje přístup racionalistický, který chápe kulturu jako jeden z nástrojů pro efektivní dosahování cílů organizace, přístup funkcionalistický, který kulturu vnímá z pohledu funkcí, které v organizaci zastává a symbolistický přístup, který chápe kulturu jako lidský systém.

Jak již bylo uvedeno výše, pojem organizační kultura bývá v literatuře definován různými přístupy. Níže si uvedeme jedny z nejpoužívanějších definic světových autorů, kteří organizační kulturu chápou následovně:

- *„Základní hodnoty, názory a přesvědčení, které existují v organizaci, vzorce chování, které jsou důsledkem těchto sdílených významů, a symboly, které vyjadřují spojení mezi přesvědčením, hodnotami a chováním členů organizace“* (Denison, 1990 v Lukášová, 2010, s. 17).
- *„Obecně sdílené a relativně stabilní názory, postoje a hodnoty, které existují v organizaci“* (Williams, Dobson a Walters, 1989 v Lukášová, 2010, s. 17).
- *„Vzorec sdílených základních přesvědčení, která si skupina osvojila při řešení problémů externí adaptace a interní integrace, jež se natolik osvědčily, že jsou považovány za platné a jsou předávány novým členům organizace jako způsob vnímání, myšlení a cítění, který je ve vztahu k těmto problémům správný“* (Schein, 1992, s. 17).
- *„Způsob, jak se věci u nás dělají“* (Drennan, 1992 v Lukášová, 2010, s. 17).
- *„Vzorec názorů, hodnot a naučených způsobů zvládání situací založených na zkušenostech, které vznikly během historie organizací a jsou manifestovány v jejich materiálních aspektech a v chování členů“* (Brown, 1995 v Lukášová, 2010, s. 18).
- *„Kolektivní programování mysli, odlišující příslušníky jedné organizace od druhých“* Hofstede (2007, s. 300).

Cejthmar a Dědina (2010, s. 254) zjednodušeně popisují podnikovou kulturu jako *„způsob, jak se věci kolem nás dějí“*, obsáhleji pak jako *„souhrn zvyklostí, hodnot, politiky, důvěry a postojů, které vytvářejí podmínky jednání a myšlení v podniku“*. Dále pak připomínají, že přestože jsou lidé ve svém chování a jednání kulturou ovlivněni, mnohdy si ji sami ani neuvědomují.

Schein (1985 v Brooks, 2003, s. 221) definuje firemní kulturu ve třech úrovních. Předpoklady o charakteru pracovního prostředí, názory lidí a vztahy na pracovišti, které dále formují kulturní hodnoty ležící na střední úrovni a jako třetí na povrchu kultura sama, propisující se v chování a kulturních lidských výtvorech.

Na závěr si uvedeme zobecněnou definici, tak jak ji uvádí Lukášová (2010, s. 18), která vychází z výše uvedených přístupů a rekapituluje výše uvedené definice: „*Organizační kulturu lze chápat jako soubor základních přesvědčení, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace a které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech materiální a nemateriální povahy*“. Těmito konkrétními prvky organizační kultury se budeme zabývat blíže v následující kapitole.

1.2 Prvky organizační kultury

V předchozí kapitole jsme si definovali, co chápat pod pojmem organizační kultura. Jedná o komplexní systém, který je tvořen různými prvky, které jsou sdíleny uvnitř organizace a mezi jejími členy. V této kapitole se blíže podíváme na to, o jaké prvky se jedná.

Lukášová (2010, s. 18) dělí prvky organizační kultury, jakožto základní funkční jednotky kulturního systému, na následující kategorie:

1.2.1 Základní přesvědčení

Základní přesvědčení, nebo též předpoklady, lze chápat jako „*zafixované představy o fungování reality, které lidé v organizaci považují za naprosto samozřejmé, pravdivé a nezpochybnitelné*“ (Lukášová, 2010, s. 19). Tyto předpoklady jsou velmi odolné vůči jejich změně a mezi členy organizace fungují zcela automaticky, není o nich patřičné diskutovat a nijak je zpochybňovat. Tato přesvědčení jsou samotným jádrem kultury v organizaci a ovlivňují základní fungování uvnitř společnosti, jako například způsob výběru informací, jejich interpretaci, či emocionální reakce na ně. Vznikají opakovanou zkušeností při řešení konkrétního problému. Jakmile tato přesvědčení v organizaci existují, je velmi obtížné je změnit (Lukášová, 2010, s. 19).

Základní přesvědčení můžeme dle Scheina (1992 v Lukášová, 2010, s. 19) dělit na tři hlavní skupiny:

1. **Přesvědčení vztahující se k přežití a adaptaci na vnější prostředí** – týkají se strategie, mise a cílů organizace a předurčují způsob, jakým se firma chová navenek.
2. **Přesvědčení vztahující se k integraci vnitřních procesů** – týkají se vnitřního prostředí organizace a definují fungování mezi jejími členy. Určují hranici skupin lidí ve firmě na základě dodržování pravidel ohledně důvěrnosti vztahů mezi nimi. Jejich porušení pak může ovlivnit neformální pozici členů organizace, způsob komunikace, či odměňování. Tato přesvědčení si lidé ve skupině neuvědomují a nepřemýšlí nad nimi. Jejich porušování na ně má emocionální dopad a může vést až k vyloučení člena z neformálních vztahů uvnitř skupiny.

3. **Přesvědčení týkající se podstaty pravdy, času, člověka a lidských vztahů** – ovlivňují způsob, jakým pracovníci rozhodují, stanovují priority a celkově jejich vnímání, myšlení a pocity. Členové organizace se pak nejvíce při rozhodování opírají a zdroje pravdy, které v organizaci převyšují. Může se jednat o dogma založené na tradici či náboženství, autoritu formálního vůdce (např. vedení společnosti), racionální či legislativní základ (např. rozhodnutí na základě hlasování). Lidé se mohou rozhodovat také na základě výsledku diskuse, prověření dané problematiky v praxi nebo vědeckým prověřením.

1.2.2 Hodnoty a postoje

Hodnoty patří mezi klíčové nástroje utvářející organizační kulturu. Jako hodnoty můžeme vnímat „*to, co je považováno za důležité, čemu jednotlivec či skupina přikládá význam*“ (Lukášová, 2010, s. 21).

Jedná se o stanoviska, preference při rozhodování, či vnímání toho, co je v organizaci považováno za přijatelné a nepřijatelné. Přesto, že řada organizací deklaruje své hodnoty ve svém poslání či etickém kodexu, nemusí se vždy jednat o ty samé hodnoty, se kterými se členové organizace ztotožňují. Naopak se může jednat o pouhé ambice managementu či budování image navenek. Skutečné hodnoty kultury jsou ty, které jsou promítnuty do každodenního chování zaměstnanců a ty, kterým oni sami přisuzují uvnitř organizace význam (Lukášová, 2010, s. 21).

Hodnoty můžeme chápat jako „*uznávané, chtěné a zavazující statky nebo ideje, působící na chování člověka*“ (Pfeifer a Umloafová, 1993, s. 57). Dělit je můžeme na instrumentální, jež vedou k naplnění potřeby satisfakce a morální, které se projevují v pocitech hrdosti či ponížení.

Postoje zahrnují vztah člověka k určitému objektu (osoba, věc, událost, problém), názory, emoce a způsob jednání směrem k tomuto objektu (Lukášová, 2010, s. 22).

1.2.3 Normy chování

Skupinové normy chování jsou „*nepsaná pravidla/zásady chování v určitých situacích, které skupina jako celek akceptuje*“ (Lukášová, 2010, s. 22). Tyto normy, které jsou mezi členy organizace sdíleny, představují neformální pravidla chování, které je ve

skupině odměňováno, případně při jejich nedodržování trestáno. Pakliže chce být člověk členem dané kultury, musí se chovat v souladu s těmito pravidly. Příkladem norem chování v organizaci může být způsob jednání se zákazníky, kvalita práce nebo také oděv (Lukášová, 2010, s. 22).

1.2.4 Artefakty

Mezi další prvky organizační kultury patří artefakty, též označovány jako manifestace kultury. Ty můžeme dělit na materiální a nemateriální (behaviorální). Dalším typem artefaktů mohou být také symboly, jako například logo firmy, nicméně názory odborníků na tuto kategorii se v literatuře různí (Lukášová, 2010, s. 18).

Artefakty materiální povahy

Mezi artefakty materiální povahy dle Lukášové (2010, s. 22-25) patří například architektura a vzhled budov, které firmy mohou využívat jako odlišení se od konkurence, ať už navenek v očích spotřebitelů, tak i směrem ke svým zaměstnancům, pro které mohou znamenat jakýsi sjednocující symbol. Dalším artefaktem pak může být vybavení kanceláří nebo technologie ve firmě, které obvykle vypovídají o prioritách dané organizace. Dalšími příklady jsou produkty vytvářené v organizaci, výroční zprávy, brožury apod.

Artefakty nemateriální povahy

Jedním z artefaktů charakterizující hodnoty sdílené uvnitř organizace je **organizační mluva**. Ta determinuje správné porozumění jednotlivých pojmů mezi členy organizace, což je pro podnik nezbytné ve snaze předejít případným konfliktům a pro zajištění efektivní komunikace mezi zaměstnanci. Častým problémem, obzvláště ve větších firmách, je rozdílnost v chápání obsahu určitých pojmů mezi příslušníky jiných útvarů, což je typickým příkladem existence subkultur uvnitř organizací.

Jako další nemateriální artefakt můžeme uvést příběhy vyprávěné mezi členy organizace. Patří sem jednak **historky** založené na pravdě, které jsou ve firmě sdíleny díky jejich snadné zapamatovatelnosti a emocionální přitažlivosti, nebo **mýty**, které nemají racionální základ a vznikají spíše z potřeby něčemu věřit. Oba jsou však významným indikátorem a také nástrojem předávání kultury v organizaci.

Zvyky, rituály a ceremoniály jsou další skupinou artefaktů a představují „*ustálené vzorce chování, které jsou v organizaci udržovány a předávány*“ (Lukášová, 2010, s. 23). Pracovníkům napomáhají ve vytváření vlastních identit a uvnitř organizace pak vytváří stabilní a předvídatelné prostředí. Mezi tyto zažité způsoby chování patří **zvyky**. Příkladem zvyků mohou být oslavy narozenin a vánoční večírky, podporující integraci v organizaci, zvyky spojené s povýšením či odchodem do důchodu, usnadňující změnu role pracovníka nebo zvyky v souvislosti s řešením problémů, které napomáhají eliminovat konflikty mezi pracovníky.

Rituály jsou dalším způsobem chování odrážející zažité chování v organizaci, ale oproti zvykům mají symbolickou hodnotu. Rituály probíhají vždy na konkrétním místě, v konkrétní čas a jsou spojeny s určitým chováním, které je během nich očekáváno. Asi nejtypičtějším rituálem je zdravení, ale patří sem také přijímání nových zaměstnanců, nebo například způsoby hlasování. Některé organizace mají i formalizované rituály, například armáda.

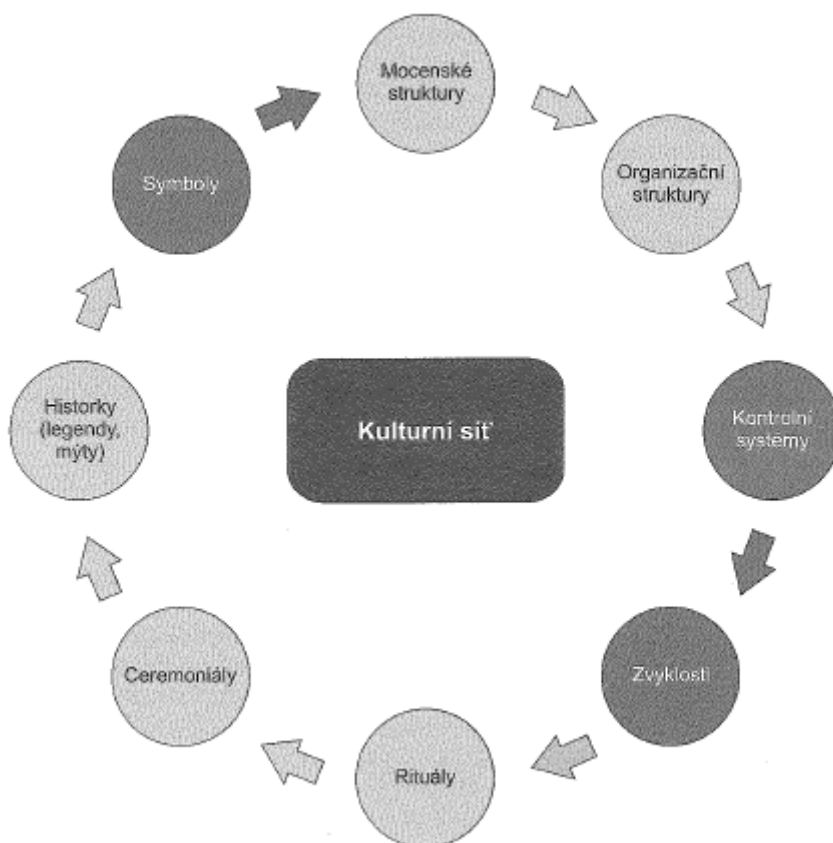
Pro posílení motivace a identifikace zaměstnanců s organizací pak bývají firmami pořádány **ceremoniály**, připravované v souvislosti s nějakou speciální událostí. Jedná se například o oceňování úspěchů ve firmě a jejich cílem je posílení hodnot emocionální formou.

Posledním příkladem artefaktů behaviorální povahy jsou **firemní hrdinové**. Pro organizace mají tyto hrdinové významnou roli, jelikož představují hodnoty, které jsou pro organizaci žádoucí. Může se jednat o nastavení standardů výkonu a kvality pro ostatní zaměstnance, nebo dosažitelnost úspěchu pro každého. Tito hrdinové poskytují modelové chování uvnitř organizace, ale jsou i jakýmsi symbolem organizace navenek. Pakliže se ve firmě tyto hrdinové nevyskytují, může si je organizace vytvářet uměle, například vyhlášením nejlepších zaměstnanců. To s sebou však nese jistá rizika v případě, kdy je do této role vybrán nesprávný zaměstnanec a zaměstnanci jsou tímto naopak demotivováni a kultura v organizaci tím může být oslabena.

Pochopení výše popsaných strukturálních prvků, jež tvoří obsah organizační kultury, má pro manažery zásadní význam. Tyto prvky charakterizují to, co organizační kultura představuje, jak v organizaci funguje a jak se projevuje. Jedná se o základní indikátory organizační kultury a lze prostřednictvím nich organizační kulturu utvářet a formovat.

Jedná se také o nástroj předávání kultury mezi členy organizace, který definuje, co je ve společnosti důležité, jaké hodnoty jsou oceňovány, nebo naopak trestány a novým pracovníkům pomáhá pochopit, jak se věci v organizaci dělají (Lukášová 210, s. 18-26).

Dalším přístupem k objasnění organizační kultury je pojem **kulturní síť**, jehož prostřednictvím popisují prvky kultury a jejich vzájemné vztahy Cejthamr a Dědina (2010, s. 256).



Obrázek 1: Kulturní síť (Zdroj: Cejthamr, Dědina, 2010)

Kulturní síť je tvořena následujícími prvky:

- **Zvyklosti** – jedná se o způsob chování mezi členy organizace mezi sebou, ale i navenek společnosti.
- **Rituály** – formální i neformální události, kterými podnik dává najevo, jaké hodnoty jsou pro něj důležité.
- **Ceremoniály** – jedná se o konkrétní soubor systémových praktik, které slouží převážně ke stabilizaci organizační struktury. Patří sem například firemní

slavnosti a oslavy. Organizace využívá ceremoniály v rámci socializačních procesů u nových členů organizace, čímž podporuje vznik hodnot, norem a postojů, v souladu s těmi, které sama podporuje a naopak pro potlačení těch nefunkčních. Ceremoniály dále napomáhají udržovat stabilitu v období změn a potlačují obavy a nejistoty vytvářením pocitů bezpečnosti a důvěrnosti. V souvislosti s ceremoniály pak bývá uváděn tzv. rituál přechodu. Jedná se o soubor činností, využívaných při socializaci jednotlivců a pro urychlení získání dovedností při změně nebo nástupu na novou pozici. V průběhu tohoto rituálu prochází člověk třemi stádii, jež vedou k novému vzorci chování, odpovídajícímu nové pozici.

- **Historky** – firemní legendy a mýty, jež se v organizaci tradují mezi jejími členy. Nejčastěji pojednávají o založení organizace, hrdinech a hrdinských činech, o překování překážek na cestě k úspěchu nebo o vlastnostech nadřízeného, propouštění, stěhování firmy apod. Mimo jiné upevňují mocenskou strukturu a snižují sociální napětí v organizaci.
- **Symboly** – například logo společnosti, vybavení kanceláří a vozového parku, jazyk a terminologie užívaná mezi členy.
- **Mocenské struktury** – tvořeny nejvlivnějšími jedinci či skupinami, jejichž postavení může být dáno pracovní funkcí nebo délkou působení ve společnosti;
- **Kontrolní systémy** – sloužící k hodnocení a odměňování.
- **Organizační struktury** – formální i neformální systémy, jež popisují důležité vztahy uvnitř podniku (Cejthamr a Dědina, 2010, s. 256-261).

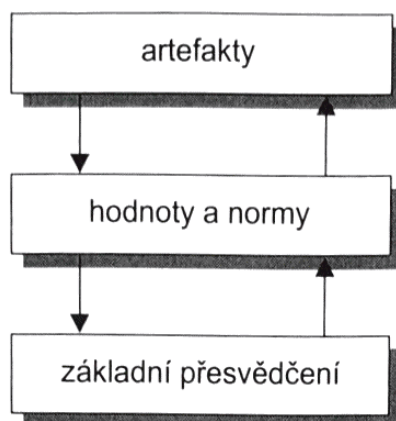
1.3 Struktura OK

Z výše uvedené kapitoly je patrné, že mezi kulturními prvky existují vazby a spojitosti. Pro pochopení těchto funkčních souvislostí slouží struktura organizační kultury, která je nejčastěji prezentována pomocí modelu vytvořeného Edgarem Scheinem.

Scheinův model organizační kultury

Dle tohoto modelu je organizační struktura tvořena třemi vrstvami v závislosti na tom, nakolik jsou složky kultury viditelné navenek, manifestovány navenek a do jaké míry je lze ovlivňovat a měnit vedením organizace. Na základě tohoto dělení vymezuje Schein (1992 v Lukášová, 2010, s. 26-29) tyto úrovně:

1. **Artefakty** – jedná se o složku organizační struktury, která je nejvíce na povrchu, což umožňuje její snadné vnímání, pozorování a lze jí díky tomu také snadno ovlivnit. Typicky například materiální artefakty jako jsou vybavení firmy či vyráběné produkty.
2. **Hodnoty a normy chování** – tyto prvky jsou ve střední vrstvě struktury, čímž jsou pozorovatelné a ovlivnitelné pouze částečně. Hodnoty a normy chování můžeme identifikovat pouze pozorováním jednotlivých projevů (například sledování kritérií hodnocení, způsobů rozhodování apod.)
3. **Základní přesvědčení** – tvoří poslední, nejhlubší roviny organizační struktury, jejíž obsah je nevědomý a pro členy kultury zcela samozřejmý. Z toho důvodu je velmi obtížné tuto vrstvu identifikovat a blíže poznat.



Obrázek 2: Scheinův model organizační kultury (Zdroj: Schein, 1992 v Lukášová, 2010, s. 27)

Všechny tyto vrstvy se vzájemně ovlivňují a to jak ze směru od nejhlubší vrstvy směrem navenek, tak od nejsnáze ovlivnitelných složek k těm obtížnějším. Tuto provázanost si můžeme ukázat na příkladu cílené změny ze strany managementu společnosti. Pokud se vedení firmy zaměří na radikální úklid kanceláří, ovlivní tak materiální artefakt společnosti (vnější vrstvu). Následně může dojít k tomu, že někteří zaměstnanci začnou toto pravidlo uklizených kanceláří dodržovat a vytvoří tím novou normu chování v organizaci (střední vrstva). Nově příchozí zaměstnanci pak mohou chápat takto uspořádané kanceláře jako standard a nevědomky tak vytvořit přesvědčení o tom, že takto se to v dané společnosti dělá (vnitřní vrstva). Tímto způsobem tedy může dojít k ovlivňování organizační struktury ze strany managementu, je proto však potřeba mít dobrou znalost jednotlivých vrstev a správně je chápat. V některých případech totiž může dojít k chybnému porozumění některých projevů kultury a celkové desinterpretaci celé organizační kultury (Lukášová, 2010, s. 29).

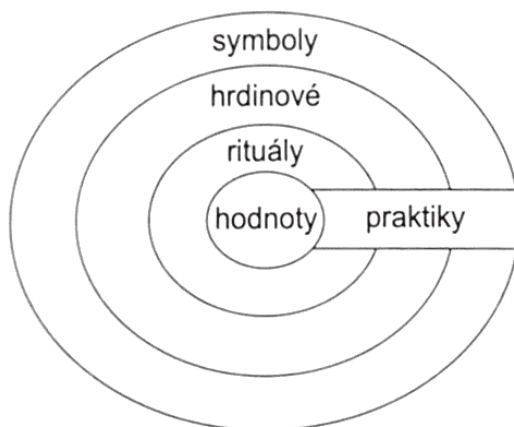
Další modely organizační struktury

Přesto, že přístup Edgara Scheina je nejvyužívanějším, pro úplnost si uvedeme i další modely. Třívrstvou organizační strukturu chápe ve svém pojetí také W. Hall (1995 v Lukášová, 2010, str. 29), který definuje vnější vrstvu jako artefakty a etiku (jazyk, oslovení, oblékání atd.), střední vrstvu představuje dle autorky chování a jednání (styl jednání, rozhodování atd.), kterou stejně jako Schein označuje jako část kultury pozorovatelnou pouze částečně, pomocí diagnostických nástrojů, a v neposlední řadě vnitřní vrstvu tvořenou základními normami, názory a hodnotami, kdy toto část kultury je nejméně viditelná a nejvíce odolná změně.

Podobný přístup zastává také D.R.Denison (1990 v Lukášová, 2010, s. 30), který rozlišuje vrstvu tvořenou hodnotami a přesvědčeními, vrstvu tvořenou vzorci chování, jež reflektují hodnoty v organizaci vrstvu zahrnující artefakty a další podmínky, ve kterých lidé v organizaci existují.

Odlišný přístup ve svém modelu představují J.P.Kotter a J.L.Heskett (1992 v Lukášová, 2010, s. 29), kteří organizační strukturu vnímají jako dvouvrstvou, stejně jako G. Hofstede (2007, s. 16-18). Ten promítá úrovně organizační struktury do tzv. cibulového diagramu, který má dvě vrstvy – vnější vrstvu, která je tvořena symboly, hrdiny a

rituály, kterou souhrnně označuje jako praktiky kultury a vnitřní vrstvu tvořenou hodnotami, jakožto částí kultury, kterou nelze přímo pozorovat a ovlivňovat.



Obrázek 3: Cibulový diagram úrovní projevu kultury (Zdroj: Hofstede, 2007, s. 17)

Strukturu kultury tvořenou čtyřmi vrstvami představuje ve svém modelu C. Lungber (1985 v Lukášová, 2010, s. 30), který stupně kultury dělí dle jejich abstraktnosti na artefakty (mluvu, mýty historky atd.), pravidla a normy (vymezující hranice přijatelného chování v rámci dané organizace), hodnoty (cíle a ideály) a přesvědčení (názory členů skupiny, vztahy mezi nimi apod.).

Přesto, že se přístup jednotlivých autorů liší z pohledu počtu úrovní, společně se shodují na tom, že struktura organizační kultury je vícevrstevná a její jádro je tvořeno hodnotami. Rozdílnost přístupů je pak dána primárně odlišným vnímáním obsahu jednotlivých prvků kultury.

Souhrnně tedy můžeme uvést, že struktura organizační kultury je tvořena vnější vrstvou, která je charakteristická projevy viditelnými navenek, snadno identifikovatelnými a pozorovatelnými, a různým počtem vnitřních vrstev, jejichž pozorování a interpretace je možná jen částečně nebo vůbec. Abychom byli schopni správně diagnostikovat obsah organizační kultury, je nezbytné umět tyto vrstvy odlišit a identifikovat funkční souvislosti mezi nimi (Lukášová, 2010, s. 26-32).

1.4 Funkce organizační kultury

V předešlých kapitolách jsme si vysvětlili, co je organizační kultura, jakými prvky je tvořena a jak jsou tyto prvky uvnitř organizační struktury vzájemně ovlivňovány. V následující kapitole si představíme parametry, které mají dopad na funkce uvnitř organizace.

Obsah kultury organizace „představují základní přesvědčení, hodnoty a normy chování sdílené v organizaci, navenek manifestované prostřednictvím chování a artefaktů“ (Lukášová, 2010, s. 32).

Síla organizační struktury definuje, do jaké míry je obsah kultury sdílen napříč organizací. Pokud se v organizaci vyskytuje slabá organizační kultura, znamená to, že přesvědčení, hodnoty a normy nejsou mezi členy organizace sdíleny, nebo jen málo a kultura v organizaci je tak ovlivněna spíše individuální kulturou každého člena. Pakliže je organizační kultura silná, je možné fungování uvnitř organizace ovlivňovat do značné míry, pouze však v případě, že je správně identifikován její obsah.

V rámci větších podniků se pak můžeme setkávat s rozdělením organizační kultury do několika subkultur, což je způsobeno například odlišnou funkční specifikací, osobnostními charakteristikami nebo organizačním postavením členů ve struktuře. V případě subkultur vznikají relativně samostatné kultury, mezi kterými, pokud se jedná o organizaci se slabou kulturou, mohou vznikat střety s negativním dopadem na výkonnost podniku (Lukášová, 2010, s. 32).

1.5 Faktory ovlivňující organizační kulturu

Organizační kultura, jak již bylo zmíněno, je tvořena konkrétními přesvědčeními, hodnotami a normami chování, jejichž míra dodržování jednotlivými členy organizace určuje sílu kultury. Mimo to ovlivňují organizační kulturu další faktory, mezi které dle Lukášové (2010, s. 33) patří následující.

1.5.1 Vliv prostředí

Jedním z faktorů, jenž ovlivňuje organizační kulturu, je vliv národní kultury. Každý člen organizace je nositelem národní kultury a jak uvádí Hofstede (1991 v Lukášová, 2010, s. 33), specifické způsoby myšlení a chování hluboce ukotvené v každém člověku významným způsobem determinují i kulturu v organizaci. Dalšími faktory, které ovlivňují vznik určitých přesvědčení, hodnot a norem chování, jsou oblast podnikání a specifika tržního prostředí. Ty mohou ovlivňovat, do jaké míry je podnik schopen reagovat na požadavky daného trhu a tím pádem působit i na celkovou úspěšnost firmy. Výjimkou mohou být specifická tržní prostředí jako například monopol. V profesně homogenních organizacích pak můžeme sledovat i vliv profesí a s ním spojené charakteristika v souvislosti s potřebným vzděláním pro danou profesi, konkrétními zájmy či způsobem myšlení. Ty se pak projevují specifickým způsobem práce, zvyky a rituály, nebo jazykem. Vliv profesí můžeme sledovat také ve velkých společnostech mezi jednotlivými divizemi, například odlišnost kultury prodejců, informatiků, marketingových odborníků apod. (Lukášová, 2010, s. 34).

1.5.2 Vliv zakladatele či dominantního vůdce

Zakladatelé společnosti dle Schein (1992 v Lukášová, 2010, s. 34) mívají jasně stanovené přesvědčení a hodnoty, které silně determinují organizační kulturu při založení společnosti. V průběhu života je pak tato kultura zprvu přenášena úzkou skupinou, jež sdílí vizi zakladatele a postupem času pak testována při řešení nadcházejících problémů. Pokud jsou řešení navržená zakladatelem v praxi funkční, dochází k jejich postupné přeměně v přesvědčení a novým členům organizace jsou již dále předávány jako způsob, jakým se věci v podniku dělají. Pakliže by ale řešení

navrhované zakladatelem v praxi neobstála, skupina bude mít tendence začít si hledat vůdce nového.

1.5.3 Vliv velikosti a délky existence firmy

Dalšími vlivy ovlivňujícími obsah organizační kultury jsou velikost a stáří firmy. V průběhu své existence prochází podnik několika specifickými fázemi, jež se projevují odlišnostmi v kultuře organizace. V nejranější fázi života podniku je organizační kultura zdrojem identity a síly, kdy klíčovou osobou pro tvorbu kultury je zakladatel. Charakteristickými rysy organizační kultury jsou v této fázi její neformálnost a pružnost. Během středního věku organizace se podnik snaží udržet svůj růst a cíle podniku jsou zaměřeny převážně na vývoj nových produktů, expanzi na nové trhy apod. Tyto změny vytvářejí potřebu začít organizační kulturu více formalizovat. Vznikají jasnější pravidla, regulace, upevňuje se organizační struktura a organizační kultura ztrácí na své pružnosti. Tato fáze je také charakteristická výskytem subkultur. V poslední fázi, tzv. fázi organizační zralosti, se podnik dostává do stagnace a většinou se zde začínají projevovat dysfunkce některých prvků organizační kultury (Lukášová, 2010, s. 35).

1.5.4 Vliv technologií

Vývoj informačních a komunikačních technologií, jak uvádí Lukášová, determinuje organizační kulturu a současně klade nároky na její obsah a sílu. Technologie v podniku ovlivňují řadu prvků organizační kultury - od procesů, přes komunikaci až po chování organizace uvnitř i navenek (Lukášová, 2010, s. 36).

1.6 Typologie organizační kultury

Z výše uvedených kapitol jasně vyplývá, že organizační kultura je velmi složitý jev. Pro její pochopení a zpřehlednění jejího obsahu se odborníci snažili vytvořit koncepce typologií, jejichž hlavním významem, jak uvádí Lukášová, Nový a kol. (2004, s. 75), je zmapování technického obsahu organizační kultury a umožnění manažerům v praxi porovnávat obsahy kultury v jejich podniku s obsahy konkurenčních podniků a tím ji lépe poznat a porozumět ji.

Současné typologie organizačních kultur identifikují typické obsahy organizačních kultur z pohledu organizační struktury, vlivu prostředí, v souvislosti s vývojovými fázemi podniku a ve vztahu k tendencím v chování organizace (Lukášová, 2010, s. 99).

1.6.1 Typologie formulované ve vztahu k organizační struktuře

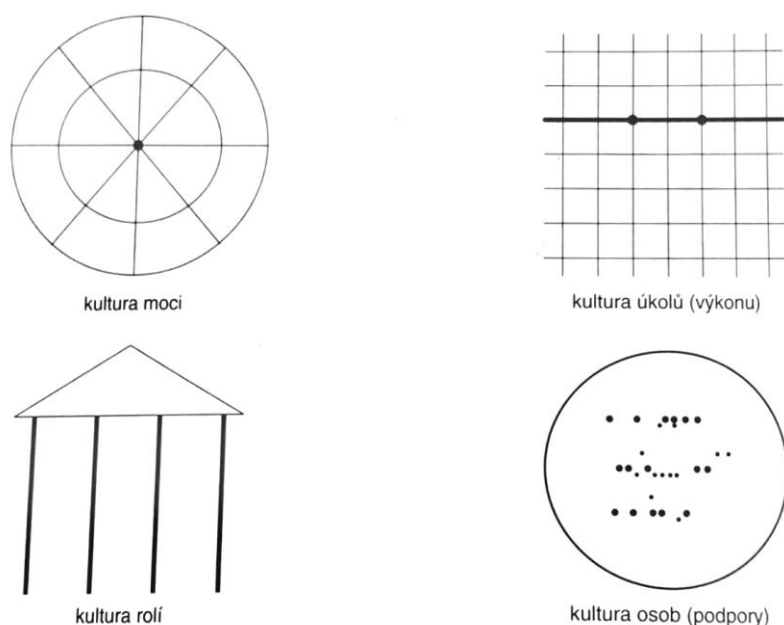
Jednou z nejznámějších typologií organizační kultury je typologie vytvořená R. Harisonem na jehož práci následně navázal Ch. Handy. Jejich typologie rozlišuje čtyři základní typy organizační kultury v souvislosti s organizační strukturou.

Kultura moci je charakteristická dominantním postavením jedince v centru organizace, na němž závisí úspěch celého podniku. Tato kultura bývá zpravidla silnou a poměrně pružnou, zahrnuje málo pravidel a její fungování je postaveno na rozhodování jedince v centru organizace. Pracovníci jsou zde hodnoceni dle výsledků, bez ohledu na nástroje jakými jich bylo dosaženo. Je tedy vhodná pro jedince orientované na moc a riziko. Organizační struktura je v tomto typu kultury většinou pavučinová, příkladem z praxe pak mohou být zločinecké organizace.

Kultura rolí je naopak založená na logice, pravidlech a jasné daných postupech. Nejen díky tomu je oblíbená mezi jedinci, kteří preferují bezpečí a jistotu. Tento typ kultury se vyskytuje v organizacích působících na stabilních trzích a u podniků jejichž výrobky mají dlouhý životní cyklus. Příkladem může být státní správa nebo armáda. Pro tento typ kultury je charakteristická organizační struktura znázorňovaná řeckým chrámem, jež má symbolizovat nejvyšší management koordinující nižší organizační jednotky jako jsou výroba, finance a další úseky.

Kultura úkolů je charakteristická pro společnosti působící v dynamickém tržním prostředí, které vytváří potřebu umět rychle reagovat na změny. Typickým příkladem jsou reklamní agentury. Organizační struktura v těchto podnicích bývá obvykle maticová nebo síťová. V rámci této kultury je hlavním cílem splnění daného úkolu či projektu. Jedinci v této kultuře disponují určitou rozhodovací silou, jsou zaměřeni na výsledky a prosazují dobré vztahy a respekt mezi sebou navzájem.

Kultura osob je typická pro organizace, kde je vyžadována vysoká odbornost, jako například právní společnosti či vysoké školy. V rámci této kultury vznikají shluky jedinců, mezi kterými panují partnerské vztahy, a kteří jsou motivováni ke spolupráci kvůli sdílení nákladů, vybavení nebo společným zájmům (Lukášová, Nový a kol., s. 76-78).



Obrázek 4: Schematické znázornění organizačních struktur, příznačných pro typy organizační kultury podle Ch. Handyho (Zdroj: Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 76)

Další typ organizační kultury definované ve vztahu k organizační struktuře přináší F. Trompenaarse (1993 v Lukášová, Nový a kol., s. 78-79), který představuje čtyři typy kultur definované mírou orientace na úkoly mírou orientace na vztahy, mírou hierarchie a mírou rovnosti členů. Kromě vlivu organizační struktury vyzdvihuje také dopad národních vlivů a velikosti organizace na výskyt daných kultur.

1.6.2 Typologie formulované ve vztahu k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí

Další přístup k typologii organizační kultury je založen na vlivu širšího a podnikatelského prostředí, ve kterém organizace působí. Zastánci tohoto přístupu jsou například T.E.Deal a A.A.Kennedy (1982 v Lukášová, Nový a kol., s. 79-82), kteří vytvořili čtyři typy kultury v závislosti na míře rizika a rychlosti zpětné vazby ze strany trhu. Tyto typy kultur nazvali kultura drsných hochů, kultura tvrdé práce, kultura sázky na budoucnost a kultura procesní.

Kultura drsných hochů, jak již z názvu vypovídá je tvořena jedinci, jež při své práci podstupují vysoké riziko a jsou vystaveni velkému tlaku. Jejich mottem je všechno nebo nic. V takovýchto firmách panuje soutěživé klima, ale také vysoká fluktuace. Tato kultura je typická pro zábavní průmysl, oblasti kosmetiky, reklamy, ale i v některých stavebních firmách.

Kultura tvrdé práce je oproti předchozímu typu charakteristická nízkou mírou rizika, ale také vyžaduje rychlou zpětnou vazbu z trhu. Tento typ kultury se objevuje v prodejních organizacích, kde se od jedinců vyžaduje zaměření na zákazníka a jeho potřeby, orientace na výkon, vysoká motivovanost a aktivita. Členové těchto organizací se však ztotožňují spíše s činností samotnou, nežli s organizací. Organizace s tímto typem kultury často pořádají výroční shromáždění, soutěže a využívají slogany s cílem udržet vysokou motivaci a morálku ve skupině.

Kultura sázky na budoucnost je charakteristická vysokou mírou rizika a minimální zpětnou vazbou. V tomto prostředí jsou jedinci nuceni činit zásadní rozhodnutí, jež mnohdy ovlivňují existenci celé firmy, čímž jsou vystavováni obrovskému tlaku a stresu. Příkladem jsou naftařské a letecké společnosti.

Procesní kultura převažuje ve stabilním a předvídatelném prostředí s nízkým rizikem a téměř nulovou zpětnou vazbou. Nejčastěji se vyskytuje v bankách, pojišťovnách, státní správě. Hodnoty zastávané v této kultuře jsou přesnost, zaměření na detaily a definované postupy, formality. Důraz se klade na pojmenování funkcí, funkční kompetence a technickou dokonalost.

rychlost zpětné vazby	velká	kultura „tvrdé práce“	kultura „drsných hochů“
	malá	„procesní“ kultura	kultura „sázky na budoucnost“
		malá	velká
		míra rizika	

Obrázek 5: Typologie organizační kultury podle T. E. Deal a A. A. Kennedyho (Zdroj: Lukášová, Nový a kol., s. 80)

Jako další můžeme uvést Ansoffovu typologii, která typy OK dělí v závislosti na tom, jak organizace reaguje na požadavky prostředí na stabilní, reaktivní, anticipující, prozkoumávající a tvořivou (ansoff, 1979 v Lukášová, Nový a kol., s. 82).

Typologie R.E.Milese a C.C.Snowa (1978 v Lukášová, Nový a kol., s. 82) kromě způsobu adaptace organizace na vnější prostředí zohledňuje také vliv faktorů interních. Na základě těchto faktorů autoři rozlišují organizaci typu průzkumník, která je zaměřena na vyhledávání tržních příležitostí, vývoj nových výrobků a růst. Důraz je zde kladen na flexibilitu, využívání nových technologií a účelnost. Organizace typu obránce se naopak omezuje na úzkou oblast trhu a zaměřuje se na diferenciaci, účelnost výroby, nízké náklady a striktní kontrolu. Kompromisem mezi dvěma výše uvedenými typy tzv. analyzátor.

R.E.Quinn a jeho spolupracovníci (1999 v Lukášová, Nový a kol., s. 83) přináší typologii OK, která vychází ze dvou dimenzí - flexibility versus kontroly a interního versus externího zaměření. Na základě těchto dimenzí pak představuje kulturu klanovou, adhokratickou, hierarchickou a tržní, kdy každá z nich se projevuje charakteristickými cíli organizace a nástroji, kterými jich dosahuje.

1.6.3 Typologie formulované ve vztahu k chování organizace

Typologie formulované ke vztahu chování organizace se jak uvádí Lukášová, Nový a kol. (2004, s. 84) „*zaměřují na vzorce chování, projevující se v chování organizací na trhu a vůči jiným organizacím a v chování pracovníků k sobě navzájem a vůči své vlastní organizaci*“.

Jedním z nejznámějších typů organizační kultury v této oblasti je Kompasový model, jehož autorkou je Wendy Hall (1995 v Lukášová, Nový a kol., s. 84). Ta definovala typologii kulturních stylů chování na základě dvou aspektů – složky kultury a segmentů kultury. Složkami kultury autorka rozumí základní hodnoty, vzorce chování a artefakty a etiky, jakožto strukturální úroveň OK. Segmenty kultury představují jednotlivci a skupiny, kterých se pak daný kulturní styl dotýká. Mezi těmito segmenty dochází ke vzájemným interakcím, tzv. vztahovým segmentům. Těch, dle autorky, existuje deset a představují typické interakce mezi jednotlivými kulturními segmenty. Hlavním cílem v této typologii je poskytnout podnikům, které se snaží fungovat v partnerských vztazích s jinými podniky, nástroj pro lepší pochopení a zvládání kulturních rozdílů mezi nimi.

Další světově známou typologii, založenou na analogii mezi chováním organizace a chováním jedince, zavedl W. Bridges (1992 v Lukášová, Nový a kol., s. 90). Ten popsal šestnáct typů organizačního charakteru, které vychází ze čtyř dvojic protikladných tendencí. Těmi jsou extraverte versus introverze, smyslové versus intuitivní vnímání, analytické versus citové zpracování a usuzování versus vnímání.

Jako poslední si představíme teorii „krychle S“ R. Goffeeho a G. Jonese (1998 v Lukášová, Nový a kol., s. 94), která se z pohledu vztahů v organizaci zaměřuje na charakter těchto vztahů a na jejich důsledek pro efektivnost organizace. Základem této teorie jsou sociabilita, která definuje míru přátelských vztahů mezi jednotlivými členy ve skupině, a solidarita, která popisuje soudržnost vycházející z rozumu nežli z citů. Kombinací vysoké a nízké sociability a solidarity vznikají čtyři typy kultur, které autor označuje jako kulturu síťovou, námezdní, fragmentální a pospolitou. Obsah jednotlivých kultur pak může mít pozitivní či negativní dopad na výkonnost podniku.

1.6.4 Typologie formulované ve vztahu k fázi vývoje organizace

Fáze vývoje organizace popisuje ve své typologii L.M.Miller (1989 v Lukášová, 2010, s. 110). Poukazuje zde na vliv jednotlivých vývojových fází organizace na organizační kulturu. Ta je ovlivněna primárně stylem vedení, který manažeři v jednotlivých fázích vývoje upřednostňují, ve snaze ovlivnit a podpořit rozvoj organizace. Na základě životního cyklu organizace popisuje fázi Proroka, Barbara, Budovatele a objevitele, Administrátora, Byrokrata a Aristokrata.

Přestože je pro každý typ uváděné organizační kultury zmíněn příklad organizací, ve kterých se vyskytuje, je třeba zdůraznit, že v praxi existuje jen málo podniků, jejichž kultury by jednoznačně odpovídali typologii uvedené v literatuře. Obzvláště ve větších organizacích se můžeme setkat s kombinací několika typů OK, například mezi jednotlivými úseky a divizemi. Pro pochopení a poznání vlastní kultury v organizaci jsou však tato teoretická východiska nezbytná (Lukášová, Nový a kol., s. 81).

1.7 Metody analýzy organizační kultury

Cílem této práce je analýza organizační kultury v konkrétním podniku. Aby bylo možné obsah organizační kultury spolehlivě popsat, je potřeba využít diagnostiku organizační kultury postavenou na kvalitní metodologii. Před samým začátkem výzkumu je potřeba určit teoreticko-metodologická východiska, tedy konkrétní výzkumný přístup, definovat jaký teoretický koncept kultury chceme použít a jaké prvky organizační kultury chceme ve výzkumu zahrnout. Dalším krokem je volba výzkumných metod, tedy jaké metody sběru dat budou použity. V neposlední řadě je potřeba jasně vymezit jednotku prováděné analýzy, tedy zda předmětem výzkumu bude celá organizace nebo jen její konkrétní části, jak velký soubor bude zkoumán, jaké bude jeho složení a způsob, jakým budou zkoumané osoby vybrány, a v neposlední řadě způsob zpracování získaných dat (Lukášová, Nový a kol., s. 100).

Jako hlavní metody diagnostiky organizační kultury mohou být využity kvalitativní a kvantitativní metody. Jak uvádí Lukášová, Nový a kol. (2004, s. 100), většina autorů doporučuje kombinaci obou typů, jelikož každý z nich má své výhody i nevýhody.

1.7.1 Kvalitativní metody výzkumu

Cílem kvalitativních metod je „získat informace o zkoumaném jevu, odkrýt významy těchto informací a na základě významů porozumět zkoumanému jevu“ (Lukášová, Nový a kol., s. 104). Tato metoda umožňuje lidem z vnějšího okolí jakýsi vhled do společnosti. Prostřednictvím těchto metod je možné odhalit obsah vnitřních vrstev organizační kultury, které bývají pozorovateli málo přístupné až nedostupné a samotnými členy organizace neuvědomované.

Jak uvádí Hendl (2016, s. 47), tento výzkum se provádí intenzivním kontaktem s jedincem v situacích, které jsou pro něj přirozené a reflektují každodenní činnost. Používají se zde méně standardizované metody a hlavní roli zde hraje výzkumník sám.

Mezi základní metody používané v rámci kvalitativního výzkumu uvádí Lukášová, Nový a kol. (2004) následující:

- Pozorování – můžeme dělit na kvantitativní pozorování, které má jasně strukturovaný charakter a data. Před samotným výzkumem je specifikováno kdo

nebo co, kde a kdy má být pozorováno. A dále kvalitativní nestrukturované pozorování, v rámci kterého pozorovatel sleduje všechna relevantní data, kdy není předem stanoveno, co vše se bude pozorovat.

- Hloubkový rozhovor – při hloubkovém rozhovoru získává tazatel data v rozhovoru sadou odpovědí na otázky, které klade respondentovi a to buď napřímo nebo například telefonicky. Toto interview může být prováděno vysoce strukturovaně (kvantitativně) nebo méně strukturovaně (kvalitativně).
- Skupinový rozhovor – tato metoda, známá také pod názvem „focus group“, slouží k získávání nestrukturalizovaných dat v průběhu diskuse ve skupině tazatelů. Tato diskuse je řízená moderátorem, který vede rozhovor podle předem stanoveného návodu. Výhodou této metody je, že poskytuje bohaté množství informací, je však potřeba, aby rozhovor probíhal v neutrálním prostředí, aby se dotazovaní cítili přirozeně, a doporučuje se také volit spíše homogenní skupiny (Hendl a Remer, 2017, s. 83-85).
- Analýza dokumentů – jedná se o psané záznamy jako například výroční zprávy, zápisy z porad a hodnotících pohovorů apod. a zpravidla bývají využívány spíše jako doplnění jiné metody výzkumu.
- Projektivní metody – v rámci této metody je respondentovi předkládán podnět, který respondent interpretuje. Tento podnět musí dostatečně směřovat ke zkoumanému obsahu a zároveň poskytovat dostatečnou volnost pro interpretaci. Příkladem této metodiky jsou metoda kritických událostí nebo testy nedokončených vět (Lukášová, Nový a kol., s. 103).

1.7.2 Kvantitativní metody výzkumu

Kvantitativní metody výzkumu jsou využívány pro mapování výskytu určitého jevu nebo znaku, které musí být předem stanoveny. V praxi může být stanovení těchto znaků obtížné, jelikož lze postihnout jen část z nich a volba těch správných pak ovlivňuje výstup celého výzkumu. Na druhou stranu tato metodika umožňuje srovnávání mezi jednotlivými organizacemi, odděleními atd. a sběr dat je zde oproti kvalitativním metodám podstatně jednodušší. Kvantitativní metody jsou v rámci diagnostiky organizační kultury využívány primárně pro analýzu povrchové úrovně kultury (Lukášová, Nový a kol., s. 101).

Mezi základní metody používané v rámci kvantitativního výzkumu patří:

- Dotazování – může být prováděno ústní formou (rozhovor), nebo písemnou formou (dotazníkové šetření).
- Pozorování – vyžaduje předem připravené záznamové archy s kategoriemi typů chování. Pozorovatel pak sleduje míru projevu předem určených charakteristik, který dokumentuje podle připravených škál (Lukášová, Nový a kol., s. 104).

Dotazníkové šetření, které bude použito i v praktické části této práce, můžeme rámcově klasifikovat dle níže popsaného diagramu (Ashankanasy, Broadfoot a Falkus, 2000 v Lukášová, Nový a kol., s. 106).



Obrázek 6: Klasifikace dotazníkových metod diagnostiky organizační kultury (Zdroj: Ashankanasy, Broadfoot a Falkus, 2000 v Lukášová, Nový a kol., s. 106)

- **Typologické dotazníky** – jsou založeny na teoretické či empirické typologii organizační kultury. Na základě těchto dotazníků se zjišťuje přítomnost znaků charakteristických pro konkrétní typ OK.
- **Profilové dotazníky** – oproti předchozímu typu se jedná o vícedimenzionální analýzu. Prostřednictvím tohoto typu dotazníku bývá zjišťována míra výskytu konkrétních názorů, hodnot, chování apod. Prostřednictvím skóre je pak vytvářen profil, který znázorňuje obsah kultury dané organizace. Profilové dotazníky můžeme dělit na následující tři typy (Lukášová, Nový a kol., s. 107).

- **Deskriptivní dotazníky** – jedná se o první typ profilových dotazníků, který je určen primárně k popisu obsahu organizace. Slouží k měření míry přítomnosti určitých hodnot, norem atd.
- **Dotazníky zaměřené na zjišťování předpokladů efektivnosti** – další typ profilového dotazníku, který se používá pro identifikaci míry přítomnosti charakteristik OK, které podporují její efektivnost.
- **Dotazníky zaměřené a zjišťování souladu** – slouží k měření míry souladu mezi hodnotami zastávanými managementem společnosti a jejími zaměstnanci (Ashkamasy, Broadfoot a FAulks, 2000 v Lukášová, Nový a kol., s. 107).

Mezi nejznámější nástroje diagnostiky organizační kultury patří dotazník DOCS (Denison Organizational Culture Survey), jehož autorem je D.R.Denison. Jedná se o profilový nástroj, který vychází ze čtyř rysů organizační kultury, jež dle autora mají významný vliv na efektivnost firmy. Jsou jimi angažovanost, konzistence, adaptabilita a mise. Prostřednictvím tohoto dotazníku je pak měřena míra přítomnosti těchto rysů.

Dalším profilovým nástrojem je dotazník OCI (Organizational Culture Inventory) společnosti Human Synergistics. Tímto dotazníkem je obsah organizační kultury zjišťován prostřednictvím norem chování sdílených v organizaci. Model je postaven na dvanácti souborech norem, které jsou projevem tří typů kultur. Jedná se o kulturu konstruktivní, pasivně-defenzivní a agresivně-defenzivní. Na základě výzkumů bylo prokázáno, že efektivní pro organizaci je pouze první typ uvedené kultury, která podporuje stanovené cíle společnosti, růst a učení jedinců v organizaci.

Nástrojem typologickým je dotazník OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument), ve kterém jsou využity dvě dimenze, flexibilita versus kontrola a interní versus externí zaměření. Kombinací těchto dimenzí pak autoři definují čtyři typy organizačních kultur, klanovou, adhokratickou, hierarchickou a tržní, o kterých bylo hovořeno již dříve (Lukášová, Nový a kol., s. 151-159).

1.8 Proces změny organizační kultury

Schopnost řízení změn je klíčová dovednost manažera pro dosažení úspěšné změny v podniku. V této kapitole se blíže podíváme na to, jak by měl proces změny správně probíhat, jaké jsou v tomto procesu hlavní kroky k dosažení požadovaného cíle změny a na jaká rizika je možné při implementaci změny narazit.

V úvodu kapitoly je potřeba definovat samotný pojem **změna**. Obecně lze změnu chápat jako „přechod jakéhokoliv objektu z jedné podoby do jiné“ (Machan, 2012, s. 10).

Kubíčková a Rais (2012, s. 15) definují změnu jako odklon od stávajícího stavu. Jako širší definici pak uvádí: *„Změna je nepřetržitý a částečně i nepředvídatelný a nejednoznačný proces, jehož prostřednictvím se firma vyrovnává nejenom se změnami prostředí, ale o se změnami ve vnitřním prostředí firmy“*. Cílem změny je pak udržení životaschopné, efektivní a konkurenceschopné firmy v turbulentním prostředí, ve kterém se firmy nacházejí.

Ať už budeme vycházet z kterékoliv definice, změnu je třeba vnímat nejen jako možnou hrozbu či ztrátu ale také jako příležitost.

Změny je možné dělit do tří skupin:

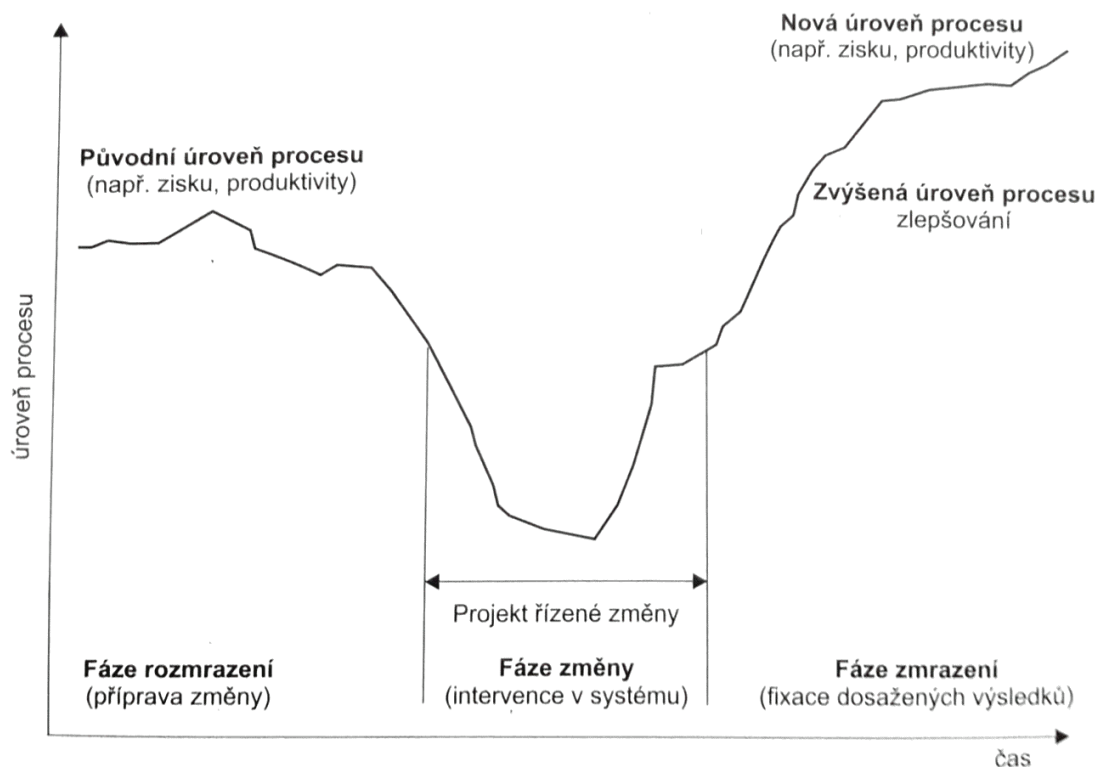
1. Změny přírůstkové neboli inkrementální, při kterých dochází pouze ke zdokonalování vybraných parametrů firmy.
2. Změny transformační, při kterých dochází k výrazným zásahům do celé firmy, například v segmentu odběratelů, dodavatelé nebo zákazníků.
3. Změny založené na kombinaci obou uvedených způsobů (Kubíčková a Rais, 2012, s. 16).

Další možné dělení je na změny plánované a neplánované. Jak uvádí Kubíčková a Rais (2012, s. 18), ve všech případech procesu změny je zásadní, aby byla změna řízená a měla stanoven jednoznačný cíl.

Lewinův model řízení změny

Proces změny, jak je definován Lewinovým modelem řízení změn, je tvořen třemi po sobě následujícími fázemi. Jedná se o **fázi rozmrazení**, kdy dochází k přípravě změny,

vlastní provedení změny a fázi zmrazení, kdy dojde k zafixování nových pravidel a způsobů. Tyto fáze se následně mohou rozpadat do dílčích etap (Kubíčková a Rais, 2012, s. 51).



Obrázek 7: Fáze procesu změny (Zdroj: Kubíčková a Rais, 2012, s. 51)

Lewin ve svém přístupu klade důraz na týmovou spolupráci a zabývá se v něm myšlenkou společného podílu všech zaměstnanců na dosažení úspěšné změny současně s důrazem na efektivní chod organizace.

Proces řízení změny dle Lewina můžeme rozdělit na následujících fáze:

1. Analytická etapa

Cílem analytické etapy je získání podkladů k rozhodnutí, zda plánovanou změnu provést či nikoliv, pomocí analýzy obecného a oborového okolí firmy, interních faktorů firmy a následně shrnující analýzy SWOT. Součástí této etapy je také identifikace sil působících pro a proti změně.

2. Návrhová etapa

Tato etapa spočívá ve vytvoření modelu změny, stanovení agenta změny (odborník či tým vybavený patřičnými kompetencemi a zdroji nutnými pro úspěšné provedení změny) a v určení dílčích firemních subsystémů, u nichž očekáváme, že budou změnou zasaženy.

3. Realizační etapa

Během této etapy dojde k provedení samotné změny.

4. Zpětnovazební vyhodnocení provedené změny

Na základě vyhodnocení provedené změny dochází buď k úpravám stávajícího změnového procesu, nebo v případě dosažení výsledků ke konečnému zamrazení změny (Kubíčková a Rais, 2012, s. 54-64).

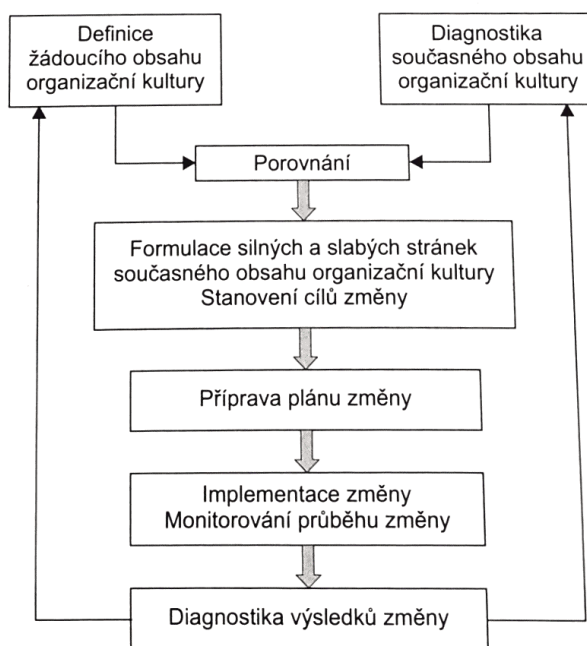
Kotterův model změny

Dalším východiskem pro úspěšnou implementaci změny definuje Kotterův model změny, který popisuje proces změny v následujících postupových krocích:

1. Vyvolání vědomí naléhavosti uskutečnění změny
2. Sestavení koalice prosazující změnu
3. Vytvoření vize a strategie
4. Komunikace transformační vize
5. Posílení pravomocí zaměstnanců v širokém měřítku
6. Vytváření krátkodobých vítězství
7. Využití výsledků a podpora dalších změn
8. Zakotvení změny do organizační kultury (Kotter, 2015, s. 41).

Oba tyto modely mají několik společných prvků, zejména zaměření na důležitost pochopení nutnosti provést změnu zainteresovanými stranami, získání podpory této změny například formou agenta změny, nebo práce s lidským faktorem, zapojení zaměstnanců, delegování pravomocí apod. Oba přístupy tak přinášejí užitečné postupy pro uskutečnění zejména plánovaných změn v podniku.

Pokud bychom se zaměřili konkrétně na proces změny organizační kultury, v literatuře bývá doporučován následující postup. V první řadě je potřeba identifikovat žádoucí a současný obsah organizační kultury v podniku, které se následně porovnají. Na základě výsledků porovnání jsou určeny silné a slabé stránky současné kultury a navrženy cíle změny. Dalším krokem je příprava plánu změny, následná implementace a diagnostika výsledků (Lukášová, 2010, s. 166).



Obrázek 8: Model změny organizační kultury (Zdroj: Lukášová, 2010, s. 166)

I tento model stejně jako předešlé popisují základní kroky procesu změny, kterými jsou: analýza současného stavu, návrh řešení změny, samotná realizace a vyhodnocení prováděných změn. V rámci praktické části této práce se budeme zaměřovat na první dvě etapy, analýzu současného stavu organizační kultury v konkrétním podniku a následnou formulaci doporučení pro změny v této kultuře.

1.9 Shrnutí teoretických poznatků

V teoretické části práce byl objasněn pojem organizační kultura, jakožto vícedimenzionální a těžko popsateľný systém. Ten se skládá z několika různých prvků, jako jsou přesvědčení, hodnoty, normy a artefakty. Tyto prvky organizační kultury na sebe navzájem působí a to v několika vrstvách, na jejímž počtu se autoři neshodují, důležité však je pochopení skutečnosti, že viditelnými prvky organizační kultury jsou jen některé z nich. Do jaké míry jsou jednotlivé prvky kultury ve společnosti sdíleny, definuje síla organizační kultury. Obsah kultury je také ovlivňován různými faktory jako například národní kultura, tržní prostředí, ve kterém společnost působí, velikost, stáří firmy, využívané technologie apod.

Dále jsme se blíže seznámili s nejvýznamnějšími typologiemi organizační kultury tak, jak je popisují světoví autoři a definovali nejpoužívanější metody analýzy organizační kultury, kterou se budeme zabývat v následující kapitole. Nakonec byly popsány jednotlivé fáze procesu změny, které jsou doporučovány pro implementaci změn pro dosažení žádoucí organizační kultury.

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V následující kapitole bude blíže popsána podnikatelská činnost této společnosti, její strategie a cílová skupina, na kterou se zaměřuje. Dále bude proveden výzkum formou dotazníkového šetření mezi zaměstnanci této společnosti, jakožto základ pro poznání a pochopení organizační kultury společnosti. Toto dotazníkové šetření bude doplněno o metodu zúčastněného pozorování, analýzu firemních dokumentů a polo-strukturovaný rozhovor s vybranými zaměstnanci. Na základě výstupu z těchto výzkumů pak bude navržen návrh na změnu v organizační kultuře této společnosti.

2.1 Představení společnosti

V této kapitole bude blíže popsána společnost ABC a.s., její produktové portfolio, cílová skupina, strategie a cíle.

2.1.1 Základní informace o společnosti

Společnost ABC a.s. vznikla v roce 1997 v Hustopečích a patří mezi přední poskytovatele spotřebitelského financování ve střední Evropě, východní Evropě a Asii. Společnost je součástí globální fintech skupiny, jenž investuje do řady odvětví od bankovníctví až po telekomunikace, nemovitosti a těžbu nerostných surovin. Společnost ABC a.s. se v České republice zaměřuje na poskytování nákupů na splátky v kamenných prodejnách a na internetu, dále nabízí hotovostní úvěry, úvěry na auta, kreditní karty a konsolidace interních a externích půjček. V roce 2017 poskytla tato společnost úvěry v celkové výši 11 miliard Kč, díky čemuž se řadí mezi leadry na trhu spotřebitelského financování.

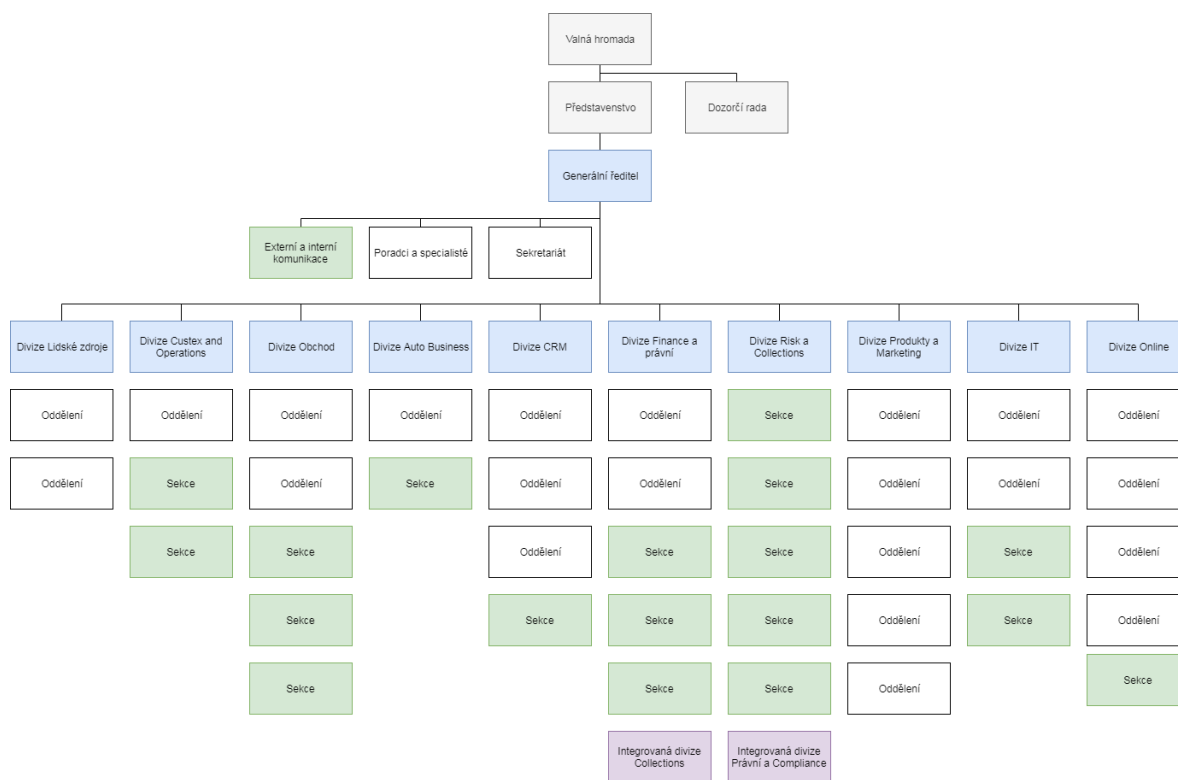
Hlavním předmětem podnikatelské činnosti ABC a.s. je poskytování nebo zprostředkování spotřebitelských úvěrů. Mezi další předměty podnikání patří vedení účetnictví, daňová evidence nebo výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. Tato činnost je striktně řízena zákonnými opatřeními, mezi která patří například posuzování bonity každého žadatele. V nedávné době se dohledovým orgánem nebankovních institucí, kam se společnost řadí, stala Česká národní banka, tj. nebankovní instituce mají stejný dohledový orgán jako instituce bankovní a jsou povinny dodržovat stejná nařízení.

Jak již bylo uvedeno, společnost působí také v dalších zemích Evropy a Asie, konkrétně se jedná o Českou republiku, Slovenskou republiku, Rusko, Bělorusko, Kazachstán, Čínu, Vietnam, Indii, Indonésii, Filipíny a od roku 2015 také v USA. Přesto, že český trh není pro společnost tím nejdůležitějším, nachází se zde sídlo a vedení společnosti.

2.1.2 Organizační struktura

Následující obrázek znázorňuje organizační strukturu společnosti ABC a.s. platnou k lednu 2019. Tato firma jakožto akciová společnost je řízena valnou hromadou s představenstvem jako statutárním orgánem a dozorčí radou jako kontrolním orgánem.

Faktické řízení společnosti probíhá prostřednictvím generálního ředitele a top managementu, který je složen z ředitelů jednotlivých divizí společnosti. Ty představují funkční celky, které jsou pak dále členěny na jednotlivé sekce a oddělení. Počet zaměstnanců na konci roku 2017 byl přes 800.



Obrázek 9: Organizační struktura společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě interních dokumentů společnosti)

2.1.3 Produktové portfolio

Mezi klíčové produkty společnosti ABC a.s. patří následující:

- **Spotřebitelské úvěry** na zboží poskytované v kamenných prodejnách a na e-shopech. Společnost spolupracuje s klíčovými hráči na trhu, jako jsou například Mall, Datart, CZC, Euronics, iStyle, Kasa, Knihy Dobrovský, Bauhaus, Sconto nábytek, Student Agency a mnoho dalších.

- **Hotovostní úvěry** poskytuje společnost pod několika brandy. Krátkodobé úvěry do 20 tisíc Kč sjednává pod odlišnou značkou. Vyšší jistiny až do výše 250 tisíc Kč nabízí pod značkou vlastní. Tyto typy úvěrů poskytuje společnost prostřednictvím online žádosti, sjednáním po telefonu, na kamenných prodejnách a prostřednictvím tzv. flying týmů, nebo prostřednictvím České pošty. V rámci hotovostních úvěrů poskytuje také konsolidace interních a externích úvěrů.
- **Revolvingové úvěry (kreditní karty)** nabízí společnost převážně s cílem nabídnout klientům výhodnější nákupy zboží na splátky díky věrnostním programům na kartě. Klíčovým produktem v tomto portfoliu je aktuálně nabízená kreditní karta, poskytovaná až do výše 150 tisíc Kč. Hlavními benefity této karty jsou možnost využití asistenčních služeb, věrnostní program, jež poskytuje slevy na nákupy u vybraných partnerů až 20%, bezúročné období na platby, a řada doplňkových služeb jako například odklad splátky, inkaso splátky, pojištění apod.
- **Auto úvěry** poskytuje společnost na ojeté automobily ve spolupráci s tuzemskými autobazary jako například AAA Auto nebo Auto Kelly.

2.1.4 Cílová skupina

V rámci segmentace trhu společnost targetuje převážně na následující kategorie zákazníků, kterým v rámci svých strategií přizpůsobuje produktovou nabídku, marketingovou komunikaci a cenotvorbu.

- a) „*Požitkáři*“ - středoškolsky vzdělané osoby ve věku 25 až 40 let, žijící singl nebo s partnerem, pro něž je charakteristická rychlost, kterou očekávají v procesu sjednávání půjčky, kterou využívají k tomu, aby si mohli dopřát vše, co potřebují. Charakteristické je pro tuto skupinu využívání internetu a sociálních médií.
- b) „*Člověk v nouzi*“ - klienti ve věku 35 až 45 let, většinou s odborným středoškolským vzděláním, žijících v rodině. Tato skupina klientů řeší úvěry nečekané problémy v rodině či domácnosti. Očekává jednoduchou a rychlou nabídku a vyhledává poradce, kterému by při využití půjčky mohla důvěřovat.
- c) „*Zoufalí*“ - lidé, kteří žijí sami, jsou ve středním věku, obvykle vyučení v oboru. Tito klienti jsou v tíživé finanční situaci, kterou se snaží řešit. Mnohdy se potýkají s

neschopností splácet. Je u nich tedy zvýšené riziko a zároveň očekávají flexibilitu ve splácení nebo například pojištění schopnosti splácet apod.

- d) „*Spotřebitelé*“ - tato skupina se skládá převážně ze středoškolsky vzdělaných lidí ve věku 40 až 60 let, kteří žijí v rodině. Tito klienti vyhledávají výhodné finance z cizích zdrojů bez nutnosti přílišné administrace. Vyžadují dostatek informací a srozumitelné podmínky úvěru.

2.1.5 Cíle a strategie společnosti

Společnost ABC a.s. prošla v posledních letech řadou změn, jejichž cílem bylo naplnit střednědobou strategii, kterou si společnost stanovila v roce 2015. Cílem této strategie zaměřené na následující pětileté období je být nejbezpečnějším a nejrychlejším poskytovatelem na trhu, s nejvyšším NPS a zároveň s důrazem na „online-nizaci“ služeb. Ve své činnosti se společnost zaměřuje na jednoduchost a rychlost v poskytování svých produktů a služeb s velkým zaměřením na online prostředí a naopak omezení papírových služeb. To jde ruku v ruce s dalším cílem společnosti a to je snižování nákladů.

Jak již bylo uvedeno výše, jako klíčové produkty vnímá tato společnost kreditní karty, na jejichž rozvoj se zaměřuje v tomto období stejně jako na zlepšení zákaznické zkušenosti, kterou pravidelně sleduje vyhodnocováním tzv. NPS. Společnost za svou dvacetiletou historii utrpěla několik ran, nicméně v posledních letech věnuje spoustu energie do zlepšení značky a zákaznické zkušenosti, což dokazuje také několik ocenění, které společnost v posledních letech získala. V poslední době se například společnost umístila na první příčce v hodnocení nejzodpovědnějších poskytovatelů mikro půjček, prováděným organizací Člověk v tísni.

Společnost v posledních letech prošla také řadou zásadních změn. Mezi ty klíčové patří změna generálního ředitele, in-sourcing IT vývoje nebo repositioning a rebranding společnosti. Všechny tyto kroky provedla společnost s cílem dosáhnout své strategie a udržet si místo předního poskytovatele úvěrů na českém trhu.

2.1.6 Personální problematika

V této kapitole se blíže zaměříme na fungování společnosti v oblastech ovlivňující organizační kulturu.

Jako první bude popsán způsob hodnocení zaměstnanců ve společnosti. Přibližně před rokem došlo v této společnosti ke změně hodnotícího systému u zaměstnanců na pozici „specialista“, což je právě typ pracovní pozice, na kterou se budeme v dotazníkovém šetření zaměřovat. Každý zaměstnanec na této pozici má mimo pevně stanovenou mzdu také nárok na mimořádné odměny, které byly v původním systému vyhodnocovány a vypláceny na čtvrtletní bázi. Na základě toho byly také zaměstnancům stanovovány jejich individuální kvartální cíle, jejich splnění případně nesplnění pak odvozovalo výši vyplacené odměny pracovníkovi. Se zmíněnou úpravou tohoto systému se nově pohyblivá složka mzdy formou odměn vyplácí pouze jedenkrát ročně a to opět ovlivňuje způsob stanovování cílů zaměstnancům. Nejenže se na začátku roku stanovují zaměstnanci cíle na celý rok, změnil se i způsob výpočtu případné odměny. Ta se nově neskládá pouze z hodnocení individuálních cílů zaměstnance, ale součástí této odměny jsou také celofiremní výsledky. Na začátku roku jsou tedy stanoveny celofiremní cíle, jejichž splnění případně nesplnění, má dopad na vyplacené odměny všech zaměstnanců společnosti. Touto změnou se vedení společnosti snažilo blíže provázat cíle společnosti s cíli jednotlivých zaměstnanců. Ti by se nyní měli cítit více zodpovědní za úspěch případně neúspěch celé společnosti a díky svým individuálním cílům lépe vnímat jejich podíl práce na plnění cílů a strategie celé firmy.

Aby měli zaměstnanci v průběhu roku neustálý přehled o tom, jak se firmě v naplňování cílů daří, probíhá vyhodnocování jejich plnění každý měsíc a výsledky jsou rozesílány přímo generálním ředitelem každému zaměstnanci a současně jsou vyvěšeny na intranetu společnosti. To se však týká pouze celofiremních cílů. Individuální cíle zaměstnance jsou uloženy v personální aplikaci společnosti, do které má přístup každý zaměstnanec. Na začátku roku jsou zde nastaveny zaměstnancem samým a potvrzeny jeho nadřízeným. V průběhu roku si tak zaměstnanec může kdykoliv v aplikaci své cíle zobrazit. Jejich průběžné hodnocení však není nijak striktně stanoveno a záleží pouze na domluvě zaměstnance a jeho nadřízeného, jak často se danými cíli a jejich plněním

budou zabývat. Předpisy společnosti stanovují pouze dva pevné termíny vyhodnocování a to v polovině a na konci daného kalendářního roku.

Další oblastí, kterou bych ráda přiblížila, je rozvoj zaměstnanců. Ten probíhá ve sledované společnosti dvojím způsobem. V první řadě se jedná o vstupní školení nových zaměstnanců při jejich nástupu. Jedná se o jednodenní školení zaměřené jak na fungování a zaměření společnosti, tak na personální problematiku (dovolené, docházka, apod.). V druhé části školení jsou pak zaměstnanci blíže seznámeni s klíčovými produkty společnosti, způsobem jejich prodeje, marketingu atd. Po tomto úvodním školení probíhá individuální zaškolování zaměstnance pro konkrétní pracovní pozici, které je již v kompetenci vedoucího pracovníka na daném oddělení.

Druhou formou rozvoje zaměstnanců jsou odborné školení a kurzy pořádané pro stávající zaměstnance v průběhu roku. Tyto kurzy se dělí do dvou kategorií – kurzy zaměřené na tzv. hardskills, mezi které patří například práce s vybranými počítačovými programy, a softskills, jako například školení prezentačních dovedností, time management apod. Nabídka těchto kurzů se však v průběhu let příliš neměnila a proto u zaměstnanců, kteří působí ve společnosti již delší dobu, může působit nabídka velmi omezeně. Po dohodě s nadřízeným je však možnost absolvovat specializovaný kurz na vybranou problematiku, který není ve stálé nabídce. Toto je však řešeno individuálně v jednotlivých odděleních.

Jako další bych ráda popsala pracovní prostředí v této společnosti. Sídlo firmy se nachází v centru Brna, v nových kancelářských prostorách, do kterých se společnost přestěhovala před pár lety. Blízká dostupnost do centra města i k nádraží jsou jedny z hlavních výhod pro zaměstnance. Samotné kanceláře jsou pak řešeny systémem open space. Interiér kanceláří má navodit domácí atmosféru, například tím, že po celém patře je několik sedacích souprav, ve kterých se mohou zaměstnanci potkávat a relaxovat. Pro všechny zaměstnance jsou k dispozici nápoje zdarma, prostorné a dobře vybavené kuchyňky a jídelny. Pracovníci mají možnost využívat také relax room, hernu nebo si v mezičase zajít na jógu pořádanou firmou.

Vedení společnosti také každoročně pořádá několik mimopracovních akcí pro zaměstnance, jako je například vánoční večírek, sportovní den nebo setkání všech zaměstnanců. Zaměstnanci společnosti se také společně zapojují do charitativních

projektů, například sbírkou pro psy v útulcích nebo pořádáním různých akcí (například vánoční trhy, dobročinné bazary), ze kterých je výdělek věnován nejrozličnějším organizacím, které si zaměstnanci sami odhlasují.

V neposlední řadě bych ráda zmínila dvě důležité skutečnosti, které se v posledním roce ve společnosti udály. Jak již bylo zmíněno dříve, společnost se v posledních letech zaměřuje na snižování nákladů. To v loňském roce vedlo vedení společnosti i k nucenému snižování stavu zaměstnanců napříč celou společností.

Druhou zásadní změnou pro fungování společnosti byl insourcing IT služeb. V předešlých letech byly IT služby (primárně vývoj a správa aplikací společnosti) zabezpečován pomocí dodavatele, kterým byla specializovaná IT společnost. Zde byl dedikovaný tým pracovníků, kteří dodávali řešení pouze pro sledovanou společnost. Na začátku roku 2018 byli tito pracovníci najati jako zaměstnanci sledované společnosti, díky čemuž si firma slibuje ušetřit další náklady.

I po této změně se však vedení společnosti i nadále potýká s problémy v komunikaci mezi dvěma hlavními skupinami – zaměstnanci IT divize a ostatními zaměstnanci, kteří ve společnosti pracují na pozicích zaměřených na primární business společnosti (tzv. business divize), kam patří například produktové oddělení, obchodní oddělení, marketing, finance apod. Mezi oběma skupinami sledujeme mírné napětí a nespokojenost. Ze strany business divizí je to primárně nespokojenost s pomalým dodáváním IT inovací, jež přímo ovlivňují nabízené produkty a služby. Ze strany IT je pak nespokojenost v nedostatečném vlastnictví produktů jednotlivci a těžkopádném a zdlouhavém rozhodování. V loňském roce tyto problémy v komunikaci řešilo přímo vedení HR divize, které s oběma sledovanými skupinami provádělo rozhovory a zjišťovalo konkrétní důvody problému. Od té doby se však příliš nezměnilo a firma stále hledá optimální cestu jak tyto skupiny propojit. Pávě z tohoto důvodu bude nadcházející analýza organizační kultury sledována z pohledu těchto skupin jednotlivě, s cílem určit, nakolik jsou subkultury v těchto skupinách odlišné a do jaké míry ovlivňují efektivnost ve spolupráci a komunikaci právě rozdílů v OK.

2.2. Analýza současného stavu společnosti

V rámci této části práce bude blíže popsán výzkum, který byl proveden ve společnosti ABC a.s. jako podklad pro návrh doporučení a opravných opatření uvedených v následující kapitole.

2.2.1 Cíl výzkumu

Cílem níže popsaného výzkumu je identifikace a analýza současného stavu organizační kultury ve společnosti ABC a.s. V rámci této analýzy bude následně posouzeno, zda je organizační kultura v podniku vhodná pro naplňování strategie a cílů společnosti, případně z jakých důvodů ne. Současně bude zkoumáno, zda existují signifikantní rozdíly v subkultuře pracovníků z divize IT oproti zaměstnancům ostatních divizí. V následující kapitole bude dáno doporučení, jaké změny by bylo v podniku vhodné zavést pro přiblížení stavu organizační kultury k žádoucí.

2.2.2 Metody výzkumu

Pro analýzu současného stavu organizační kultury v podniku byly použity následující metody výzkumu:

Zúčastněné pozorování

Cílem tohoto pozorování bylo získání základní představy o dané problematice, tedy seznámení se s viditelnými znaky organizační kultury uvnitř společnosti. Ve sledované společnosti pracuji jako zaměstnanec již 5 let a během celé této doby jsem mohla sledovat jednotlivé prvky kultury a jejich změnu v důsledku probíhajících změn uvnitř společnosti. Díky tomu jsem mohla pochopit výsledky z dotazníkového šetření v hlubších souvislostech.

Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření bylo zvoleno jako hlavní metoda prováděného výzkumu. Tato metoda byla zvolena převážně pro sběr většího objemu dat a pro získání přehledu o rozdílnosti OK mezi jednotlivými divizemi. Dotazník byl rozeslán vybrané skupině zaměstnanců zkoumané společnosti na pracovní email a bylo jej možné vyplnit online prostřednictvím portálu www.surveymonkey.com v termínu 11. až 23. března 2019. Většina

možností odpovědi byla uzavřených s možností volby jedné odpovědi, v některých případech bylo možné doplnit vlastní upřesňující odpověď. V jednotkách případů bylo možné volit z více uzavřených odpovědí a součástí dotazníku byla také jedna otázka s otevřenou odpovědí. Kompletní dotazník je součástí práce jako příloha č. 1 stejně jako přehled všech uvedených odpovědí respondentů v přílohách č. 2 až 4.

Pro sestavení dotazníků jsem vycházela z dotazníku sestavovaného poradenskou společností Aditus ve spolupráci se serverem HledámPráci.cz., který je dostupný na internetových stránkách uvedeného pracovního portálu. Tento dotazník sloužil jako vzor, kdy některé otázky byly v dotazníku ponechány, některé byly upraveny pro potřeby této práce a některé byly zcela odstraněny.

Dotazník se skládal celkem z 50 otázek, které byly zaměřeny na následující kategorie. V první části se otázky týkaly loajality zaměstnanců a toho, nakolik jsou zaměstnanci ztotožňováni s hodnotami, vizí a cíli společnosti. Sledována byla také důvěra zaměstnanců k jejich nadřízeným a top managementu společnosti. V druhé části byly otázky zaměřeny na komunikaci ve společnosti, nejvyužívanější komunikační nástroje, styl komunikace a informovanost zaměstnanců. Třetí část byla zaměřena na oblast motivace, odměňování a rozvoj zaměstnanců. Čtvrtou část tvořily otázky soustředěné na celkovou atmosféru na pracovišti, vztahy mezi zaměstnanci a také pracovní prostředí. Poslední kategorie byla tvořena doplňujícími otázkami pro možnou kategorizaci dat.

Z celkového počtu 100 oslovených zaměstnanců bylo získáno celkem 70 kompletně vyplněných dotazníků, návratnost dotazníku tedy činila přesně 70%. Pokud bychom se podívali na návratnost mezi dvěma sledovanými skupinami, pak návratnost dotazníků u zaměstnanců IT divize byla 74% (37 vyplněných dotazníků) a u zaměstnanců z business divize 66% (33 vyplněných dotazníků).

Polo-strukturovaný rozhovor

Pro hlubší pochopení výsledků dotazníkového šetření byly provedeny dva polo-strukturované rozhovory se zaměstnanci, jejich cílem bylo doplnění vybraných odpovědí z dotazníku. Rozhovory byly prováděny 5. 4. 2019 s jedním zaměstnancem z IT divize a jedním zaměstnancem business divize. Přepis rozhovorů je k dispozici

v příloze č. 5 na konci této práce. Zjištěné výsledky jsou použity jako doplnění výsledků dotazníkového šetření v kapitole 2.2.4.

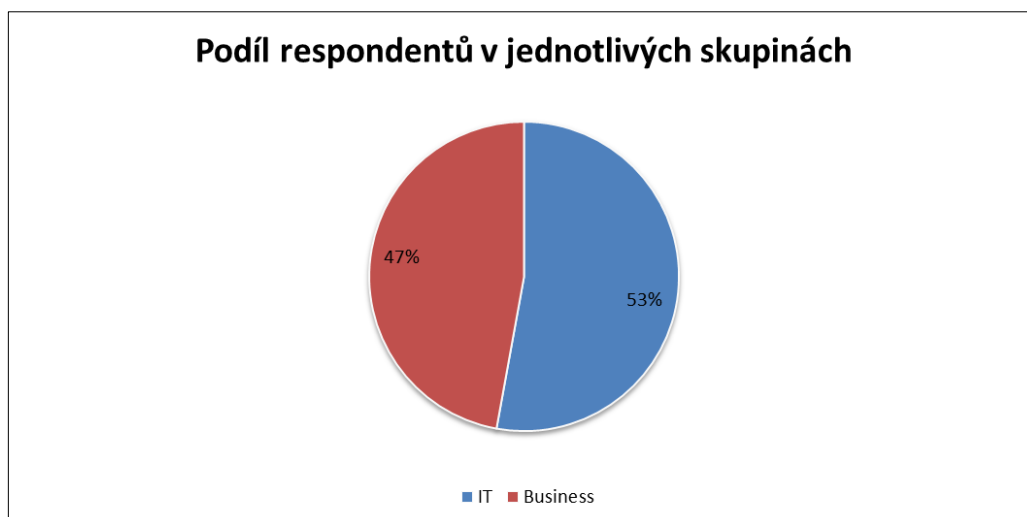
Analýza firemních dokumentů

Tato metoda slouží pouze jako doplnění předešlých metod pro získání lepšího kontextu o tom, v jakém stavu se organizace nachází a jakými změnami v předešlých letech prošla. K tomu sloužila analýza výročních zpráv společnosti a webových stránek. Informace z těchto zdrojů pak sloužily jako podklad pro zpracování informací o společnosti v kapitole 2.1.

2.2.3 Výzkumný vzorek

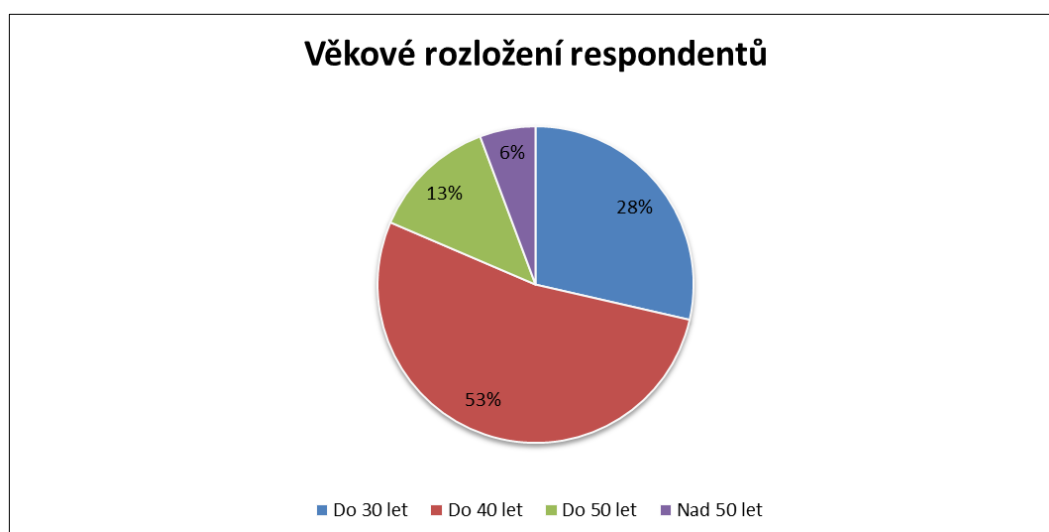
Dotazníkové šetření

Jako hlavní výzkumná metoda byla využita metoda dotazníkového šetření. Celkově bylo osloveno 50 zaměstnanců IT divize a 50 zaměstnanců z divizí zaměřených na hlavní business společnosti, od kterých bylo následně získáno 37 a 33 kompletně vyplněných dotazníků. Tito zaměstnanci byli zvoleni z předem definovaných oddělení náhodným způsobem, pouze s podmínkou volby konkrétní pozice „specialista“. Důvodem zaměření výzkumu na pozice „specialistů“ je jednak velikost společnosti a s tím související vysoký počet zaměstnanců a také předpoklad odlišných subkultur mezi jednotlivými typy pozic. Například organizační kultura u telefonních operátorů, prodejců fungujících v tzv. flying týmech nebo zaměstnanců managementu se bude v mnohém lišit a současně představují celkově menší podíl ze všech pozic.



Graf 1: Podíl respondentů v jednotlivých sledovaných skupinách (Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě dotazníkového šetření)

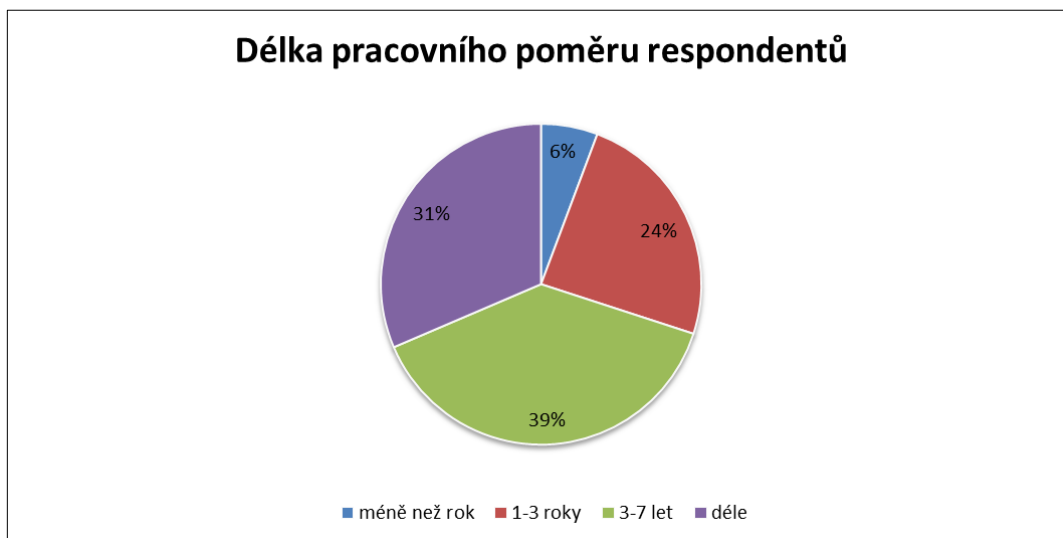
Věkové rozložení respondentů je zobrazeno v následujícím grafu, ze kterého je vidět že nejčetnější skupinou byly zaměstnanců v rozmezí 30 - 40 let, následně zaměstnanci do 30 let, v menších počtech pak zaměstnanci od 40 do 50 let a starší.



Graf 2: Věkové rozložení respondentů (Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě dotazníkového šetření)

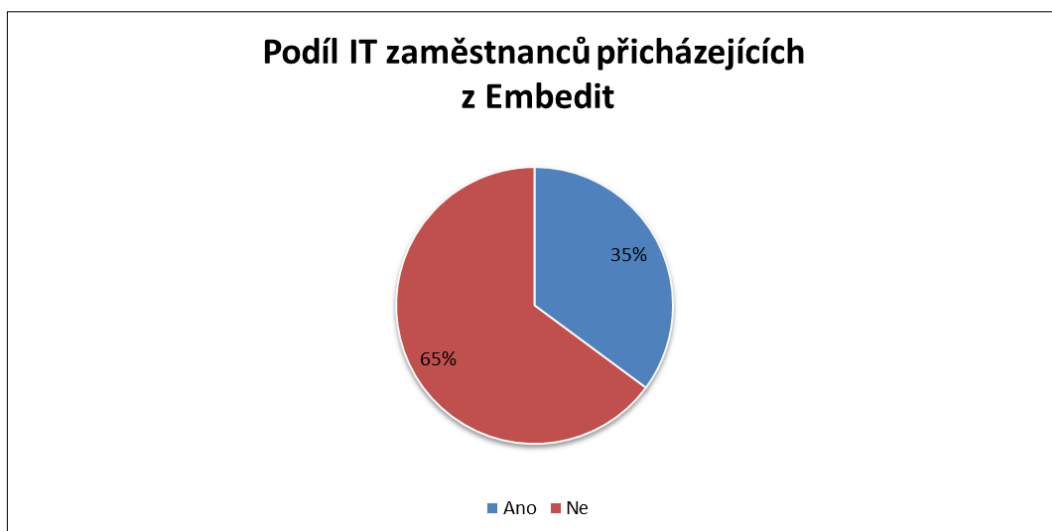
Dalším sledovaným kritériem byla délka zaměstnaneckého poměru u dané společnosti, kde největší skupinu tvoří zaměstnanci pracující ve společnosti 3 až 7 let, následně zaměstnanci pracující zde déle jak 7 let, zaměstnanci s pracovním poměrem 1 až 3 roky

a poměrně malou skupinu pak tvoří noví zaměstnanci pracující ve společnosti méně než rok.



Graf 3: Délka pracovního poměru respondentů (Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě dotazníkového šetření)

Posledním kritériem pro selekci respondentů bylo zjišťování informace, zda zaměstnanci z IT divize přešli do sledované společnosti ze specializované IT firmy, která dříve vystupovala jako externí dodavatel IT služeb. Důvodem zařazení této otázky bylo ověřit si, zda odlišná kultura ve specializovaně zaměřené společnosti na IT, na kterou byly zaměstnanci do té doby zvyklí, neovlivňuje současnou organizační kulturu ve sledované společnosti v IT divizi. Tato skutečnost se nepotvrdila, zejména také proto, že podíl těchto pracovníků z celkově sledovaného počtu je nízký a v reálných číslech byl tvořen pouze 13 pracovníky. Ani u nich však výsledky nevykazovaly signifikantní rozdíly a tímto kritériem se tedy v práci dále zabývat nebudeme.



Graf 4: Podíl IT zaměstnanců přicházejících z IT specializované společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě dotazníkového šetření)

Polo-strukturovaný rozhovor

Jak již bylo uvedeno výše, rozhovory byly prováděny se dvěma zaměstnanci, zástupci obou sledovaných skupin. Jednalo se o respondenty, kteří v předešlém termínu vyplnili dotazníkové šetření. Kritériem výběru těchto dvou respondentů byla skutečnost, že oba zaměstnanci pracují ve sledované společnosti již několik let a v rámci této doby vystřídali více pracovních pozic. Rozhovory byly s ohledem na citlivost témat anonymní a každý z nich trval přibližně půl hodiny.

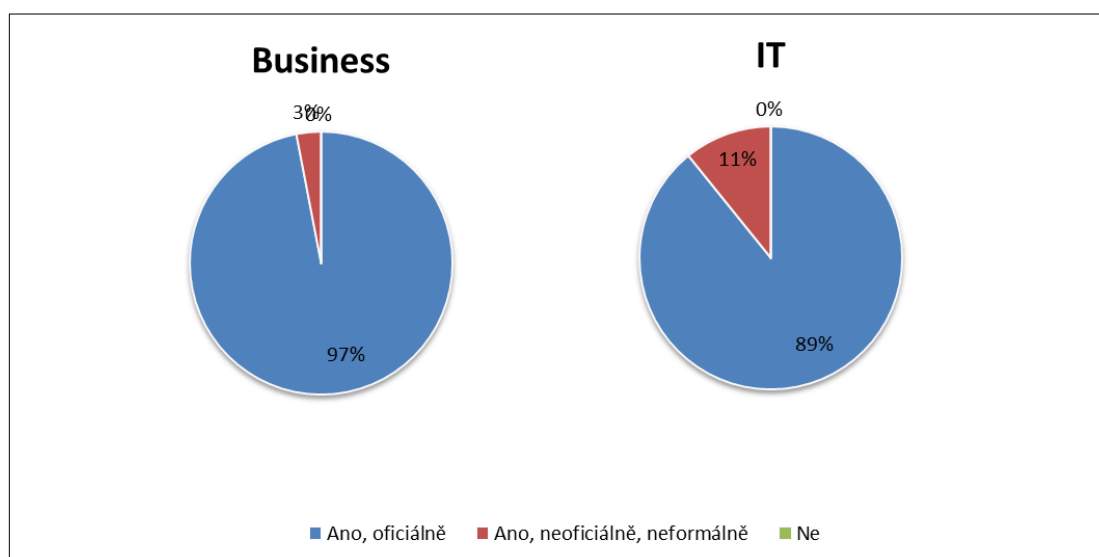
2.2.4 Výsledky výzkumu

V této části práce budou detailně rozebrány odpovědi na jednotlivé otázky dotazníkového šetření, doplněné o informace získané pomocí zúčastněného pozorování a polo-strukturovaných rozhovorů.

První blok otázek

První zkoumanou oblastí jsou otázky zaměřené na loajalitu zaměstnanců a jejich ztotožnění s hodnotami, cíli a vizí společnosti. Loajalitu lze chápat jako „*věrnost, souhlasný postoj, upřímnost či čestnost*“ (Halík, 2008, s. 45). V této části tedy budeme sledovat, zda se zaměstnanci vůči firmě cítí být loajální, to nakolik jsou seznámeni s cíli společnosti nebo hodnotami, které společnost zastává.

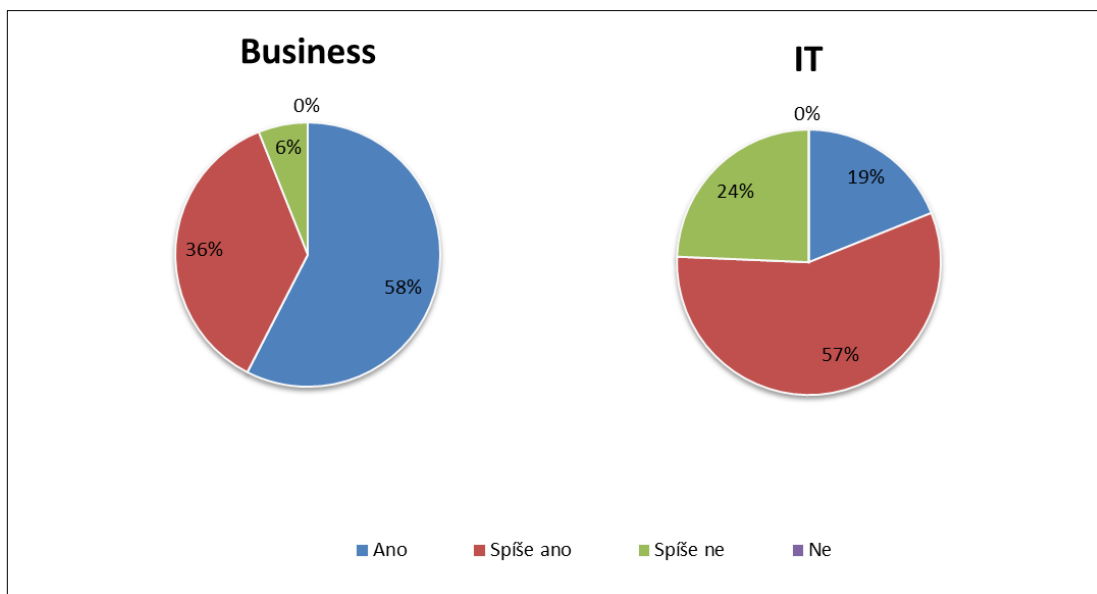
Otázka č. 1: Jste seznámen(a) s vizí a dlouhodobými cíli Vaší společnosti?



Graf 5: Obeznamení zaměstnanců s cíli společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě dotazníkového šetření)

Cílem této otázky bylo zjistit, zda vůbec zaměstnanci znají vizi a dlouhodobé cíle společnosti, ještě před tím, než se budeme zabývat tím, nakolik se s nimi ztotožňují. Jak je vidět z grafu níže, naprosto všichni zaměstnanci uvedli, že s cíli i vizí společnosti jsou seznámeni. Mírně rozdíly mezi sledovanými skupinami můžeme sledovat ve formě, kterou se s cíli a vizí seznámili. V rámci IT zaměstnanců větší podíl z nich uvedlo, že se s cíli a vizí seznámili neformální cestou. Důležitým závěrem však je skutečnost, že informovanost zaměstnanců v takto důležité oblasti je úplná. Způsobeno je to tím, že vedení společnosti si na této oblasti zakládá. Vize a cíle společnosti jsou opakovaně komunikovány top managementem na každoročních srazech zaměstnanců, na měsíčních stand-up ředitelů divizí, prostřednictvím intranetu apod. V předešlých letech bylo toto téma jedno z často kritizovaných, zaměstnanci se cítili nedostatečně informováni a vedení společnosti se tak na tuto slabinu zaměřovalo. Jak je vidět z čísel v grafu, jejich úsilí se vyplatilo.

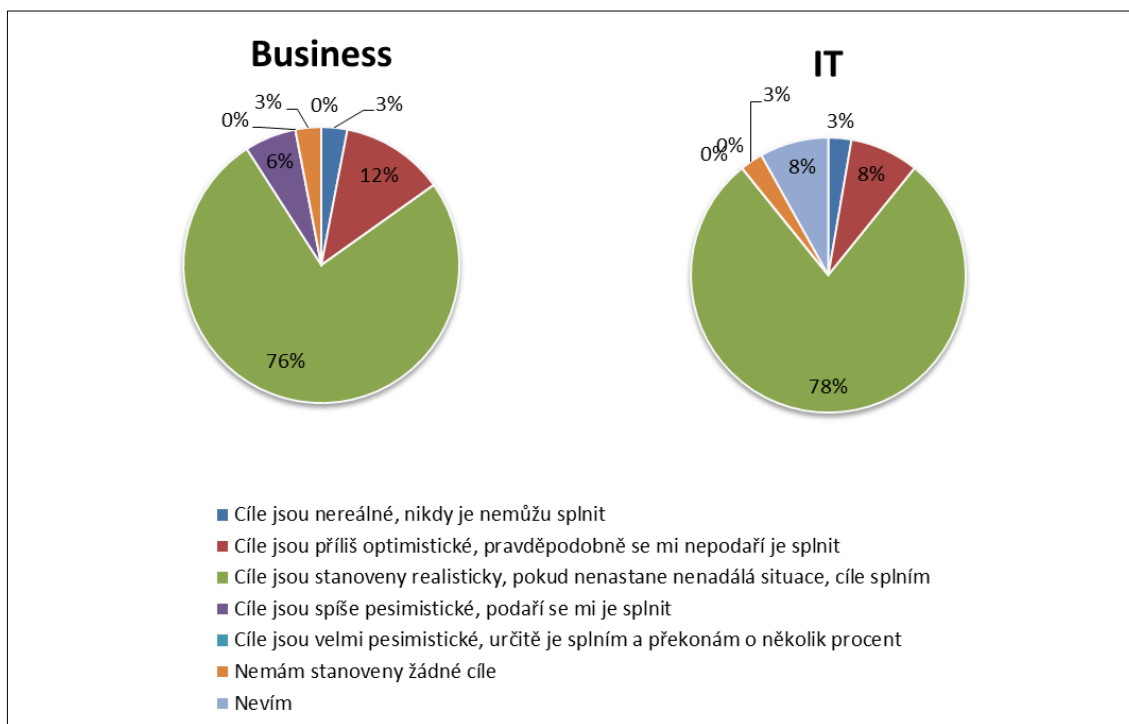
Otázka č. 2: Víte, jak ke splnění firemních cílů můžete přispět Vy osobně?



Graf 6: Zhodnocení míry naplnění firemních cílů zaměstnanci individuálně (Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě dotazníkového šetření)

Jak už bylo uvedeno výše, zaměstnanci jsou plně seznámeni s cíli společnosti. Důležitým faktorem je dále pak to, zda se zaměstnanci cítí s těmito cíli ztotožnění a sami vědí, jak mohou k naplnění cílů společnosti přispět. V této problematice můžeme pozorovat mírně odlišný postoj pozorovaných skupin. Přestože zaměstnanci z business divizí z 94% uvádějí, že vědí, jak mohou daným cílům přispět, u zaměstnanců IT divize existuje čtvrtina zaměstnanců, kteří to nevědí. Jedním z možných důsledků je to, že obchodní cíle jsou pro zaměstnance těžko uchopitelné a nedokáží si přesně představit, jak například práce programátora vede ke zvýšení objemů společnosti. Bylo by tedy vhodné, aby cíle zaměstnanců v této divize byly lépe provázány s firemními cíli a jejich spojitost byla zaměstnancům dostatečně popsána.

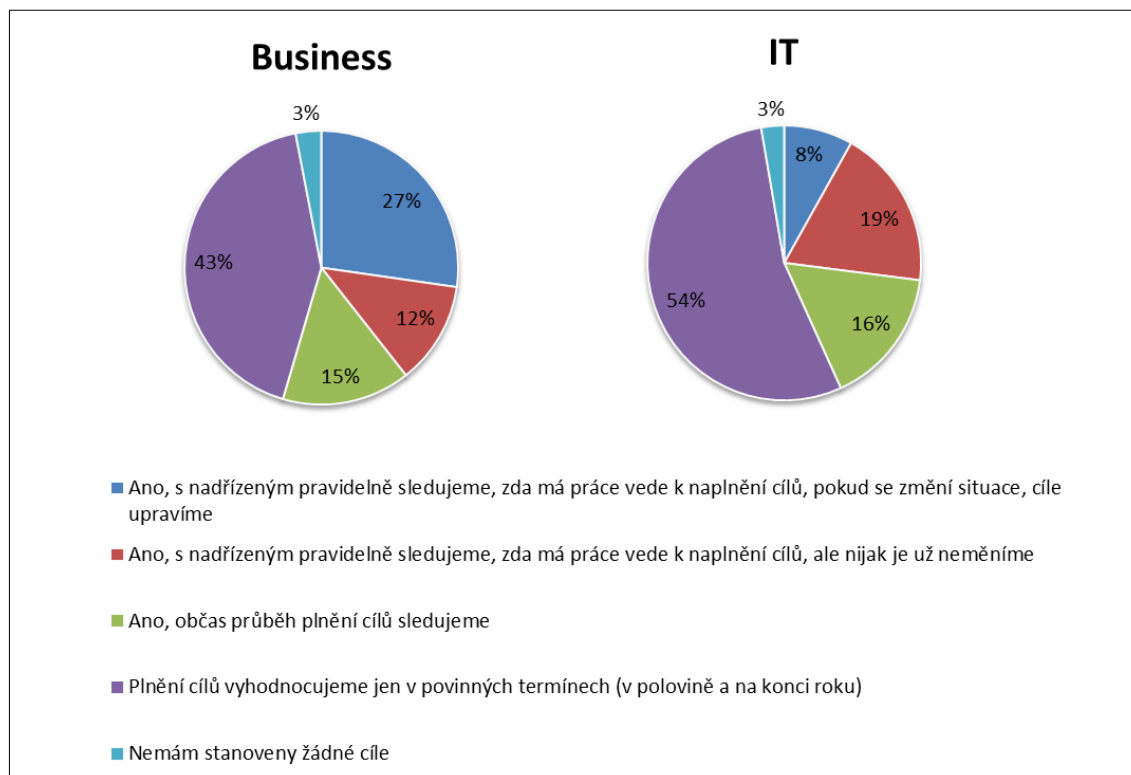
Otázka č. 3: Jak hodnotíte dosažitelnost Vašich (individuálních) ročních cílů?



Graf 7: Dosažitelnost naplnění cílů zaměstnance (Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě dotazníkového šetření)

Přestože se nároky vedení společnosti každoročně zvedají a s nimi i roční cíle firmy a zaměstnanců samotných, 77% zaměstnanců vnímá cíle jako realistické a věří, že je splní. To je pro vedení společnosti výborná zpráva. Nehrozí zde totiž vysoké riziko, že by byli zaměstnanci kvůli přehnaně vysokým nárokům demotivováni. Jako příčinu této jistoty můžeme vnímat i pravidelnou komunikaci vedení společnosti, která pravidelně jedenkrát měsíčně zasílá vyhodnocení celofiremních ročních cílů, které jsou součástí cílů a odměn každého zaměstnance. Pracovníci tak každý měsíc mohou posoudit, do jaké míry se firmě daří tyto cíle naplnit. Nutné však podotknout, že tyto cíle tvoří jen jednu polovinu ročních výsledků zaměstnance. Individuální cíle jsou řešeny s přímým nadřízeným a na informovanost zaměstnanců ohledně plnění těchto individuálních cílů se podíváme v další otázce.

Otázka č. 4: Dochází k průběžnému hodnocení případně aktualizaci Vašich (individuálních) cílů s nadřazeným během roku?

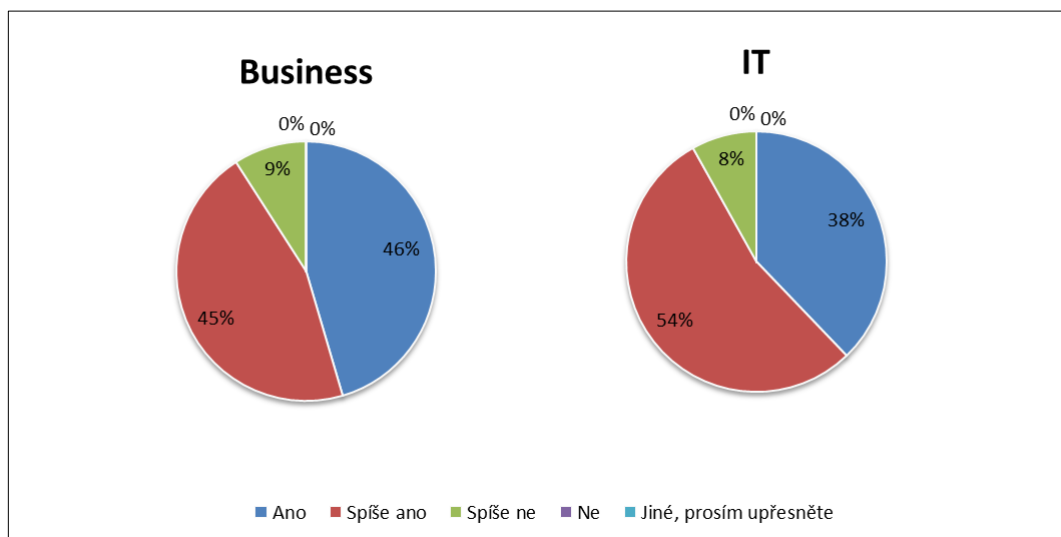


Graf 8: Průběžné hodnocení cílů zaměstnanců (Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě dotazníkového šetření)

Jak již bylo uvedeno, cíle zaměstnance jsou tvořeny celkovými cíli firmy a individuálními cíli, které stanovuje přímý nadřízený, měly by však být nastaveny v souladu s cíli firemními. Jak můžeme sledovat z grafů výše, situace už není natolik pozitivní jako v předešlém případě cílů celofiremních. Celkem 43% zaměstnanců business divizí a až 54% zaměstnanců IT divize sleduje naplnění svých celoročních cílů pouze dvakrát ročně – v polovině roku a při výsledném vyhodnocení na konci roku. To tedy znamená, že polovina zaměstnanců celé pololetí neví, zda své cíle splní nebo ne. V případě zaměstnanců business divize pak 27% pracovníků své cíle s nadřazeným průběžně sleduje, ale nijak nereaguje se změnou cílů na měnící se situaci ve společnosti. V rámci IT divize je to pak 35% pracovníků. Pouze 8% IT pracovníků pak prochází své cíle s nadřazeným pravidelně a přizpůsobuje je pak situace ve společnosti tak, aby byly cíle stále nastaveny realisticky a odpovídali očekáváním společnosti. V druhé sledované

skupině je to pak 27%. Zde tedy můžeme sledovat různý přístup mezi sledovanými skupinami, zásadní informace pro vedení společnosti však spočívá v tom, že zaměstnanci nemají pravidelnou zpětnou vazbu na své individuální výsledky a plnění cílů.

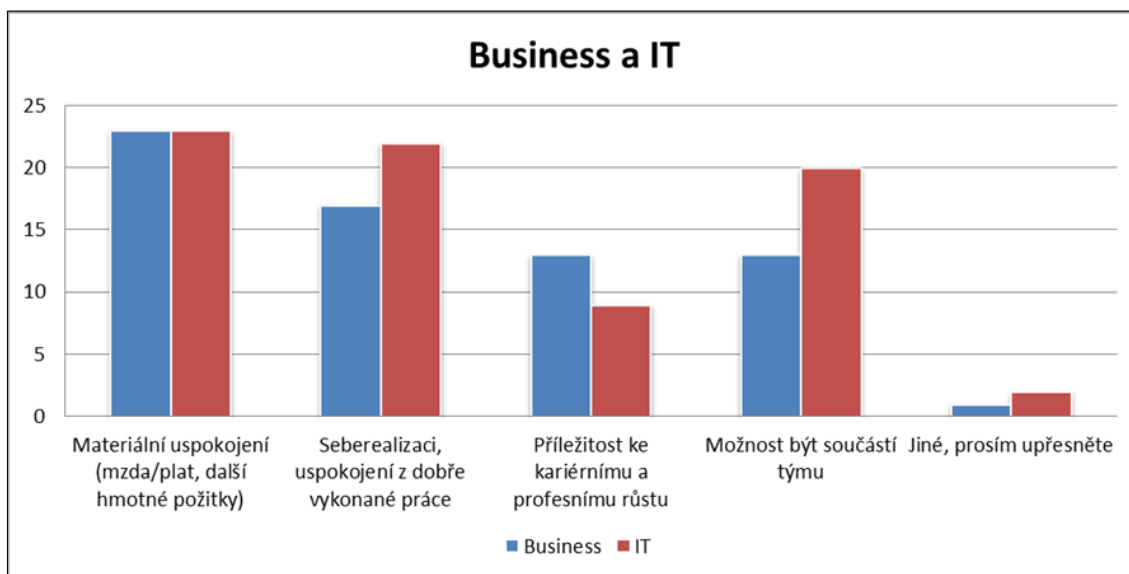
Otázka č. 5: Jste spokojen(a) s náplní své práce?



Graf 9: Spokojenost zaměstnanců s náplní práce (Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě dotazníkového šetření)

Další pozitivní zprávou pro vedení společnosti je vztah pracovníků k jejich práci. Téměř všichni z dotazovaných uvedli, že jsou spokojeni s náplní své práce a to v obou sledovaných skupinách. Pouze 8-9% z dotazovaných je spíše nespokojeno s náplní své práce. Tato skupina je z poloviny tvořena zaměstnanci, kteří pracují ve společnosti déle než 7 let, což je zajímavý fakt. Přesto, že jsou s náplní práce spíše nespokojeni, pracují pro danou společnost poměrně dlouhou dobu.

Otázka č. 6: Co pro Vás znamená práce pro společnost ABC a.s.?



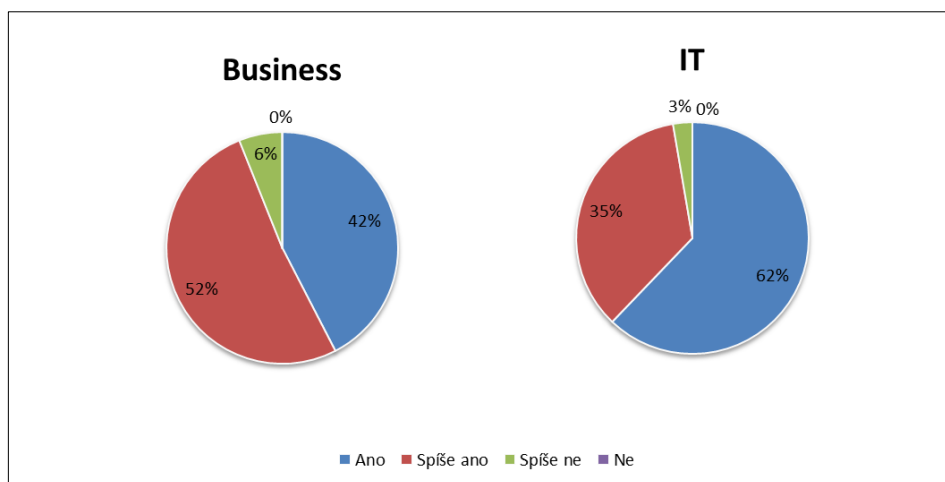
Graf 10: Co znamená pro zaměstnance práce v této společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě dotazníkového šetření)

V další otázce bylo u zaměstnanců zjišťováno, co pro ně práce pro tuto společnost znamená a co jim přináší. V této otázce mohli respondenti volit více možností z uzavřených odpovědí. U obou skupin můžeme shodně pozorovat, že práce v této společnosti jim přináší materiální uspokojení a zajištění v podobě mzdy, což je nepřekvapivé zjištění. Jako další hodnoty uvádí zaměstnanci z IT divize uspokojení z dobře odvedené práce a možnost seberealizace, kdy tato možnost je pro tyto pracovníky stejně důležitá jako právě finanční ohodnocení. Velmi silně pak vnímají také možnost být součástí týmů. Toto jsou pro společnost opět výborné výsledky, ze kterých vyplývá, že zaměstnanci do práce nechodí pouze skrz finanční odměnu, ale práce je naplňuje a cítí se v ní dobře. Tomu odpovídá zjištění z předešlé otázky, ze které vyplynulo, že práce většinu zaměstnanců baví. U zaměstnanců z business divize můžeme sledovat obdobné výsledky, mírné rozdíly se pak objevují u příležitosti kariérního růstu, který zde shledávají mírně vyšší. To může být způsobeno charakterem pozic, kdy v rámci business divizí je častým jevem přechod zaměstnanců mezi jednotlivými odděleními a divizemi, čímž mohou zaměstnanci také kariérně růst. U IT

pozic tolik příležitostí ve firmě neexistuje a většina zaměstnanců, kteří chtějí v dané oblasti kariérně růst, odchází do jiných společností.

Jako doplňující otevřené odpovědi pak byly uváděny možnosti učit se od zkušenějších kolegů nebo dobrý výchozí bod pro rozvoj kariéry v IT.

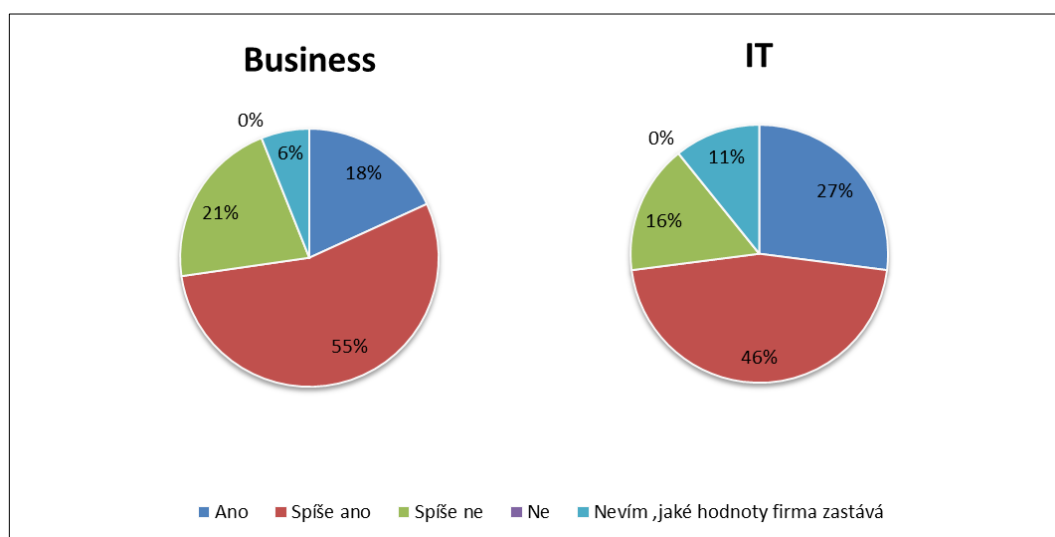
Otázka č. 7: Jste loajální k Vaší společnosti?



Graf 11: Loajálnost zaměstnanců (Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě dotazníkového šetření)

V této otázce se dostáváme ke zmiňované loajalitě a opět výborné výsledky pro společnost. Téměř všichni zaměstnanci se cítí být loajální ke svému zaměstnavateli. Mírně odlišná je míra, s jakou ji zaměstnanci vnímají. U IT divize jsou zaměstnanci o něco silněji loajální, kdy celých 62% uvedlo odpověď na otázku „ano“ oproti dalším 35%, kteří odpověděli „spíše ano“. U zaměstnanců business divizí je tento poměr opačný, kdy 52% uvedlo odpověď „spíše ano“ a 42% uvedlo odpověď „ano“. V každém případě jsou to pro firmu opět pozitivní výsledky. Loajalitu zaměstnanců jsem mohla sledovat i vlastním zúčastněným pozorování. Jako příklad bych uvedla vysoký počet zaměstnanců, kteří pracují přesčas, přesto že za tyto přesčasy nemají žádné finanční odměny. Z rozhovorů s vybranými zaměstnanci taktéž vyplynulo, že svou loajalitu vnímají jako to, že firmě odevzdávají něco navíc, než je od nich vyžadováno.

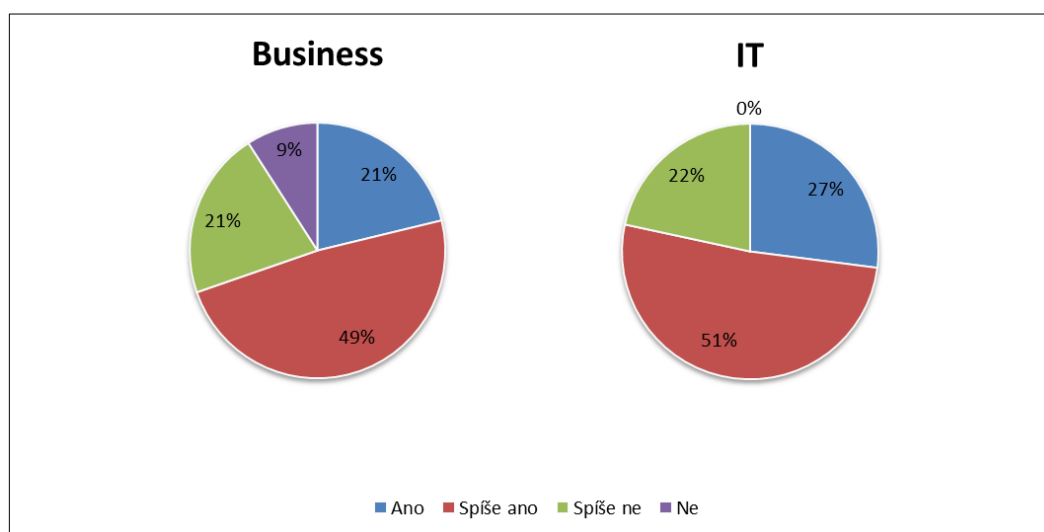
Otázka č. 8: Ztotožňujete se s hodnotami, které zastává Vaše společnost?



Graf 12: Ztotožnění zaměstnanců s hodnotami společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě dotazníkového šetření)

Z dosavadních otázek vyplynulo, že zaměstnanci jsou loajální vůči této společnosti a jsou i dobře seznámeni s cíli, které společnost sleduje. V této otázce jsme se zaměřovali na hodnoty společnosti a na kolik je její zaměstnanci s firmou sdílí. Průměrně $\frac{3}{4}$ zaměstnanců odpovědělo, že sdílí hodnoty společnosti. 19% zaměstnanců celkem odpovědělo, že hodnoty společnosti nesdílí a 8% dokonce že hodnoty společnosti nezná. Uvedené hodnoty jsou brány za společnost celkově, rozdíly mezi sledovanými skupinami zde nejsou příliš významné, konkrétní hodnoty dle daných skupin jsou pak prezentovány v grafech výše. Pro firmu to je stále poměrně dobrý výsledek, nicméně z otázek v této oblasti jsou to zatím nejslabší výsledky a tedy i prostor pro zlepšení do budoucna.

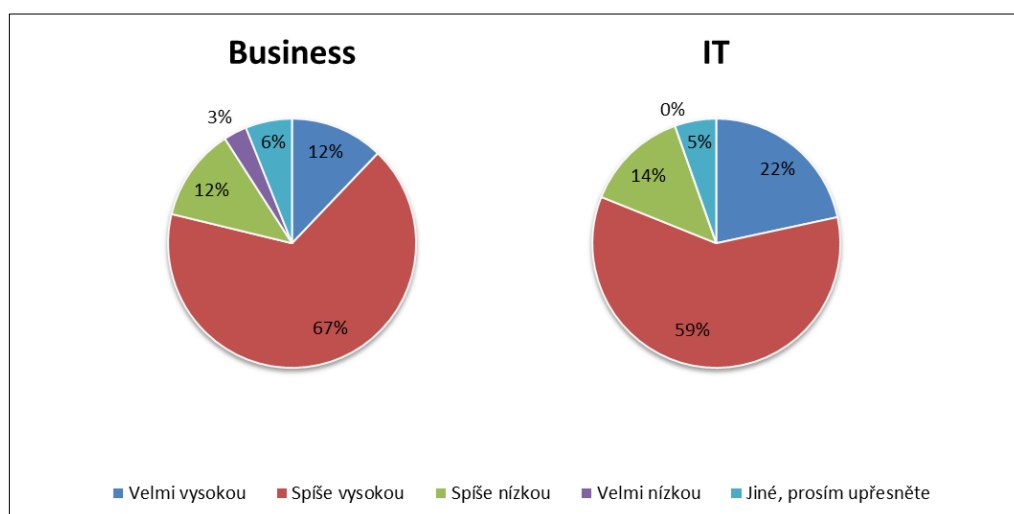
Otázka č. 9: Myslíte si, že jste pro firmu důležitý/á?



Graf 13: Zhodnocení, nakolik se zaměstnanci považují pro firmu za důležité (Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě dotazníkového šetření)

V rámci zaměstnanců business divizí si 70% z nich myslí, že je pro firmu důležitý oproti 30%, kteří si myslí opak. V rámci zaměstnanců IT divize jsou pak výsledky mírně pozitivnější, kdy důležitý pro firmu se cítí 78% zaměstnanců a 22% se cítí pro firmu nedůležitý. Pro firmu jsou to stále pozitivní výsledky, kdy přibližně $\frac{3}{4}$ zaměstnanců se cítí důležitý pro společnost, což má opět dopad na motivaci pracovníků a jejich loajalitu k firmě. Přestože existuje 1/3 zaměstnanců, kteří se cítí být pro firmu spíše nedůležití, u těchto zaměstnanců stále platí, že se cítí být vůči firmě loajální. Pro vedení společnosti to pak může představovat skupinu, u které může být jejich loajalita do budoucna ohrožena a měli by se proto na tuto skupinu zaměstnanců zaměřit.

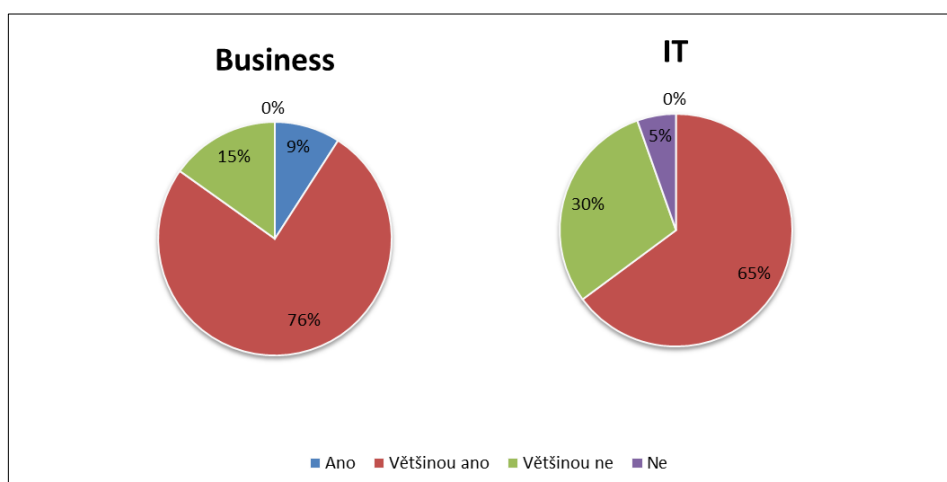
Otázka č. 10: Jakou míru jistoty zaměstnání cítíte ve společnosti ABC a.s.?



Graf 14: Míra jistoty zaměstnání u zaměstnanců (Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě dotazníkového šetření)

Jak již bylo uvedeno v předešlé kapitole, v loňském roce prošla společnost celofiremním snižováním nákladů, které spočívalo také ve snížení počtu zaměstnanců o 10% napříč všemi divizemi. I přes tento fakt, kdy společnost stále sleduje jako jeden z hlavních cílů snižování nákladů, se cítí většina pracovníků jistá svým zaměstnáním. V rámci business divizí je to 79% pracovníků a na IT pak 81% pracovníků. 4 zaměstnanci pak uvedli jinou odpověď, 3 shodně uvedli, že míru jistoty vnímají na střední úrovni a jedna odpověď byla nesrozumitelná.

Otázka č. 11: Máte důvěru v rozhodnutí top managementu ve Vaší společnosti?

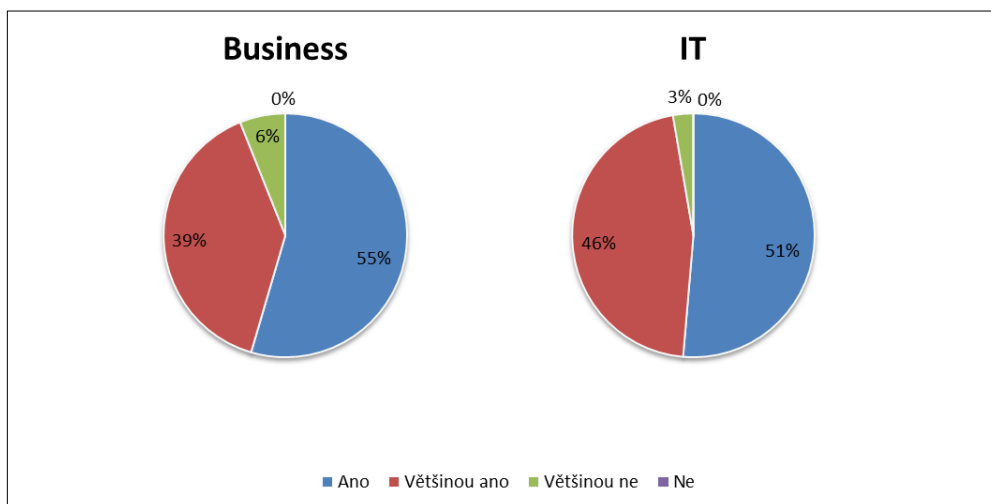


Graf 15: Důvěra zaměstnanců v rozhodnutí top managementu (Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě dotazníkového šetření)

Poslední dvě otázky v této kategorii se zaměřují na důvěru zaměstnanců ve své nadřízené a vedení. Celkem 85% pracovníků business divizí důvěřuje rozhodnutím managementu společnosti a pouze 15% jich managementu většinou nedůvěřuje. V rámci IT pracovníků je pak situace odlišná a vedení společnosti zde v jejich rozhodnutí důvěřuje pouze 65% oproti 35%, kteří důvěru necítí. Jako možný důvod tohoto rozdílu může být skutečnost, že zaměstnanci business divizí mají k obchodním rozhodnutím blíže a mají z této oblasti větší zkušenosti, a proto jim mnohá rozhodnutí mohou připadat více důvěryhodná než zaměstnancům IT divize. Jako možné doporučení se zde nabízí odlišení komunikace zásadních rozhodnutí společnosti v rámci IT divize tak, aby zaměstnanci lépe pochopili, co za daným rozhodnutím stojí.

Z rozhovorů se zaměstnanci jsem se také dozvěděla, že v některých případech nejsou spokojeni se způsobem, jakým top management rozhoduje a jakým způsobem přebírají za svá rozhodnutí odpovědnost. Občas má vedení společnosti tendence rozhodovat o věch, kterými by se měli spíše zabývat manažeři na středních pozicích. To pak vzbuzuje mezi zaměstnanci pocit nedůvěry ze strany vedení a současně zpochybnění, zda pro takovéto operativní rozhodování má top management dostatečné informace.

Otázka č. 12: Máte důvěru v rozhodnutí svého nadřízeného?



Graf 16: Důvěra zaměstnanců ve svého nadřízeného (Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě dotazníkového šetření)

Přesto, že v některých zaměstnancích nevzbuzují rozhodnutí top managementu důvěru, situace s přímými nadřízenými je odlišná. Téměř všichni zaměstnanci obou sledovaných skupin mají důvěru v rozhodnutí svého přímého nadřízeného. To je opět velmi dobrým zjištěním a pro společnost jako takovou tím pádem riziko vznikající z částečné nedůvěry vůči vedení společnosti částečně zmírňuje tím, že zaměstnanci jsou si přeci jen se svým nadřízeným blíže a jejich rozhodnutí jsou mnohdy pro zaměstnance zásadnější než rozhodnutí vedení v takto velké společnosti. To ale neznamená, že by problematika nedůvěry v top management neměla být řešena.

Shrnutí výsledků prvního bloku otázek

V první části dotazníků byla zjišťována loajalita zaměstnanců k firmě, informovanost a sdílení cílů společnosti a jejich hodnot a také otázky důvěry mezi vedením společnosti, nadřízenými a samotnými zaměstnanci. Ze zjištěných odpovědí můžeme vyhodnotit, že společnost si v dané oblasti vede velmi dobře. Většina zaměstnanců se cítí být loajální vůči svému zaměstnavateli, je obeznámená s cíli společnosti a většina z nich vnímá, že se na plnění těchto cílů podílí. Přitom jsou cíle společnosti i zaměstnanců stanoveny dle vnímání respondentů realisticky. Zaměstnanci také ve většině případů sdílí hodnoty

společnosti, svou práci mají rádi a představuje pro ně nejen zdroj finančního odhodnocení, ale i prostor pro seberealizaci a možnost být součástí týmů. Zaměstnanci mají také silnou důvěru ve své nadřízené.

Jako možné nedostatky, respektive oblasti pro zlepšení můžeme uvést způsob vyhodnocování individuálních cílů zaměstnanců. Zde probíhá v polovině případů k vyhodnocování pouze dvakrát ročně a zaměstnanci tak nemají zpětnou vazbu k naplňování svých individuálních cílů. Řešení je velmi jednoduché a nákladově nenáročné a to zvýšit frekvenci vyhodnocování alespoň na 1x měsíčně. Toto vyhodnocení může probíhat s přímým nadřízeným v rámci pravidelných schůzek, které většina zaměstnanců vede. Cíle jsou zároveň vedeny ve firemním intranetu a jsou tak kdykoliv dostupné.

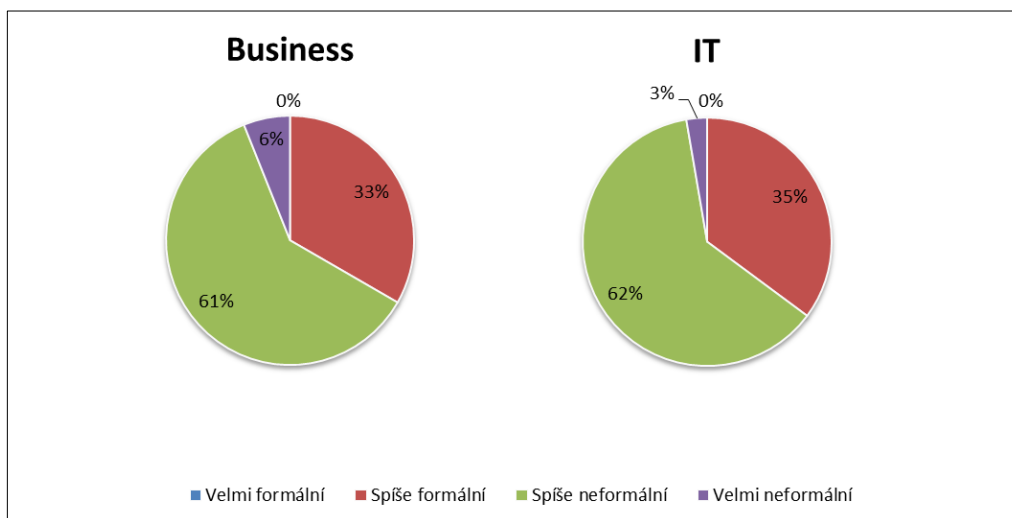
Další slabinou je nedůvěra některých zaměstnanců ve vedení společnosti. Tento problém se vyskytuje spíše u zaměstnanců z IT divize, což může být způsobeno nesrozumitelností a nepochopením konkrétních otázek. Podobný problém se u této skupiny objevuje i v otázce toho, nakolik vnímají zaměstnanci, že mohou svou prací přispět k naplnění firemních cílů. Tyto cíle jsou totiž stanoveny velmi obchodně a může se zde tedy projevovat fakt, že náplň práce IT zaměstnanců (například zaměstnanecký helpdesk apod.) na první pohled nemusí vést k naplnění těchto cílů. Důležité je tedy to, aby vedení společnosti v prezentaci cílů a zásadních rozhodnutí ve společnosti upravilo komunikaci vůči zaměstnancům na IT tak, aby pro ně byla s ohledem na jejich odlišnou pracovní náplň lépe pochopitelná a více zaměřená na jejich typ práce.

Posledním doporučením je pak to, aby se vedení společnosti zaměřilo na menší skupinu pracovníků, kteří uvádějí, že se necítí být pro firmu důležití. U těchto zaměstnanců je zvýšení riziko ztráty loajality. Aktuálně není potřeba žádných opatření, nicméně by bylo pro společnost vhodné, aby tuto skupinu blíže sledovala, případně s vybranými zaměstnanci blíže probrala, čím je u nich tento problém způsoben.

Druhý blok otázek

V této kategorii otázek se budeme zaměřovat na komunikaci ve firmě, konkrétně na styl komunikace, efektivnost komunikace, nejčastější komunikační nástroje a dále pak na informovanost zaměstnanců a zpětnou vazbu.

Otázka č. 13: Komunikaci ve Vaší společnosti byste označil(a) jako:

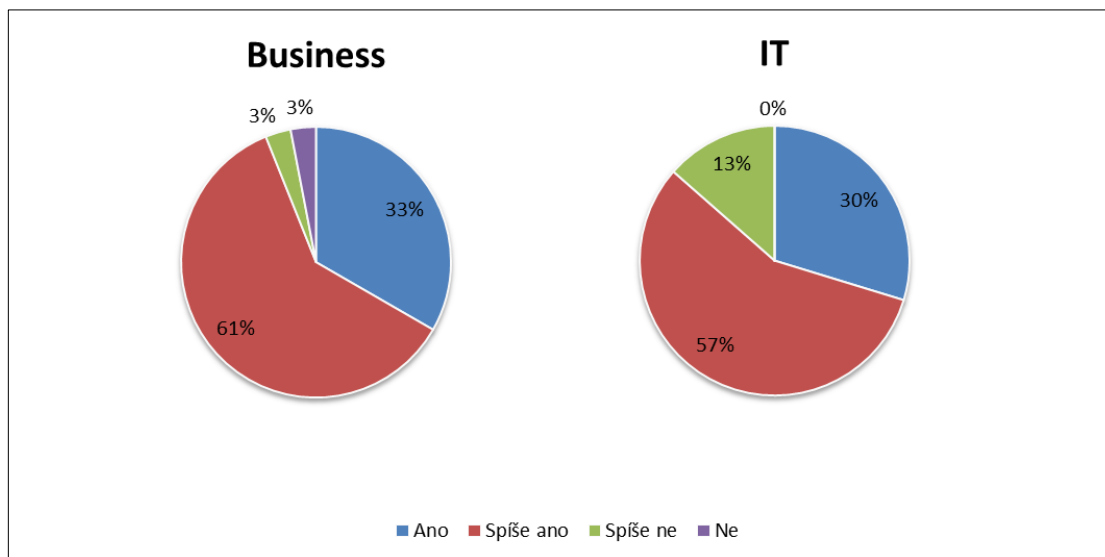


Graf 17: Styl komunikace ve společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě dotazníkového šetření)

Celkem 34% pracovníků vnímá komunikaci ve firmě jako formální a 66% jako neformální. Toto vnímání je stejné napříč oběma sledovanými skupinami. Tento nesoulad ve vnímání je velmi zajímavý. Způsoben je velmi pravděpodobně změnami, které v poslední době ve firmě proběhly. V předešlém roce, jak již bylo uvedeno v předešlé kapitole, došlo k přechodu části IT zaměstnanců z externí dodavatelské firmy přímo do sledované společnosti. Před tímto sloučením byla ve firmě zavedené komunikace ve stylu, že se části zaměstnanců vykaldo (například managementu společnosti nebo pracovníkům, kteří spolu nepřicházeli často do styku) a část zaměstnanců si naopak tykala (například kolegové ze stejného týmu, přímí nadřízení/podřízení). Naopak v externí IT společnosti byla kultura stanovena tak, že si všichni zaměstnanci bez rozdílů pozic tykali. Při zainteresování těchto nových kolegů do firmy, a také po zjištěních z dříve pořádaného zaměstnaneckého průzkumu, se společnost rozhodla, že zavede jednotná pravidla pro komunikaci ve firmě a všichni si začali nově tykat. Zároveň se vedení společnosti rozhodlo být blíže svým zaměstnancům a začalo pořádat pravidelnější setkávání s nimi (tzv. stand-up managementu) nebo jiné nepravidelné akce (snídaně s top managementem apod.). Všechny tyto změny se děly v předešlých 12 měsících a je tak možné, že část zaměstnanců si na tyto změny ještě zvyká. Druhým vysvětlením je pak to, co si

jednotlivý zaměstnanci pod pojmem formální a neformální komunikace představují. Není to totiž pouze o tykání/vykání, ale také o otevřenosti mezi pracovníky apod. Toto téma budeme ještě sledovat v následujících otázkách.

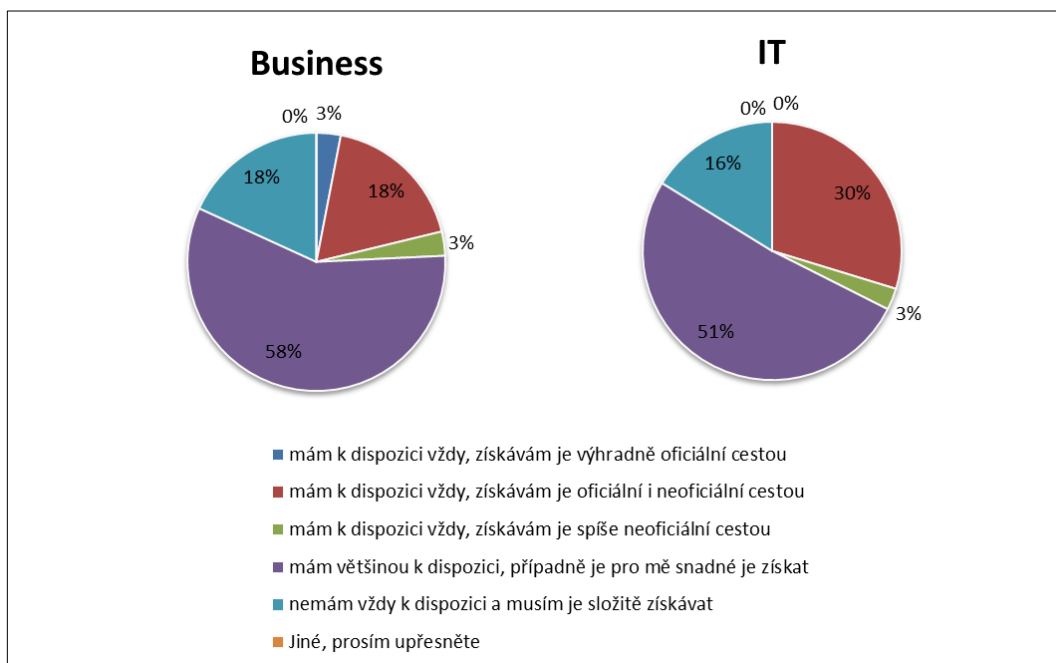
Otázka č. 14: Vyhovuje Vám styl komunikace ve Vaší společnosti?



Graf 18: Zhodnocení, nakolik zaměstnanců vyhovuje styl komunikace ve společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě dotazníkového šetření)

V předešlé otázce bylo zjištěno, že mezi zaměstnanci panují rozdílné názory na formálnost komunikace, avšak pro firmu je zásadnější otázka toho, zda komunikace uvnitř firmy pracovníkům vyhovuje. Z grafů níže vyplývá, že většině zaměstnanců styl komunikace vyhovuje. Pouze 6% z dotazovaných pracovníků business divizí styl komunikace nevyhovuje, vedle toho v rámci IT divize je to už 13%. Tito zaměstnanci IT divize patří mezi ty, kteří v předchozí otázce uvedli, že styl komunikace ve firmě vnímají spíše jako formální. Tato skupina by tedy pravděpodobně uvítala, kdyby se styl komunikace posunul ještě více směrem k neformálnímu stylu. Vedení společnosti bych tedy doporučila, aby si s těmito zaměstnanci pohovořili o tom, jak k tomuto může přispět, jelikož vnímají pracovníků IT divize je zde očividně mírně odlišné oproti druhé sledované skupině z business divizí. Pro úplnost bych ale do diskuse zahrnula i zaměstnance z dalších divizí.

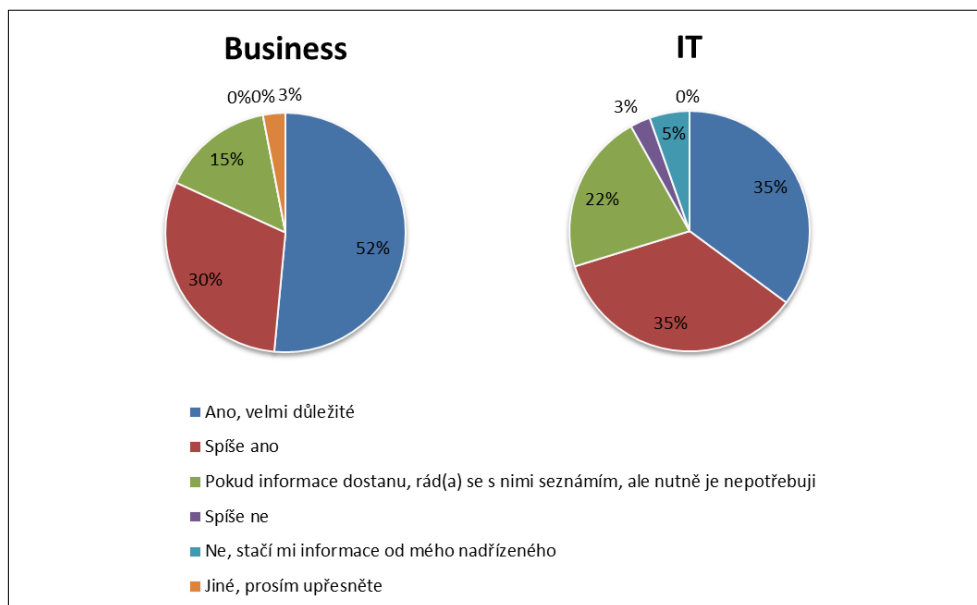
Otázka č. 15: Informace, které potřebuji pro svou práci:



Graf 19: Dostupnost informací pro práci u jednotlivých zaměstnanců (Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě dotazníkového šetření)

Další část otázek je zaměřena na dostatek informací, kteří zaměstnanci ke své práci potřebují. Veškeré informace má vždy k dispozici, ať už formální či neformální cestou 24% pracovníků business divizí a 33% pracovníků z IT. Dále pak 58% (business) a 51% (IT) zaměstnanců má většinou informace k dispozici, případně je pro ně snadné si informace získat. Tedy více než polovina pracovníků si musí v některých případech informace obstarávat. Přesto, že uvádějí, že je pro ně toto získávání informací nenáročné, doporučila bych vedení společnosti, aby prozkoumali, zda nemůže tento nedostatek informací způsobovat neefektivitu zaměstnanců. Ačkoliv je pro ně získávání informací snadné, může to být dáno pouze tím, že jsou na tento stav zvyklí, neznamená to však, že je to pro jejich práci efektivní. Problémem je pak 17% zaměstnanců celkem, kteří musí informace složitě vyhledávat a jejich práce se tak stává neefektivní.

Otázka č. 16: Je pro Vás důležité dostávat informace o změnách a fungování společnosti od top managementu?

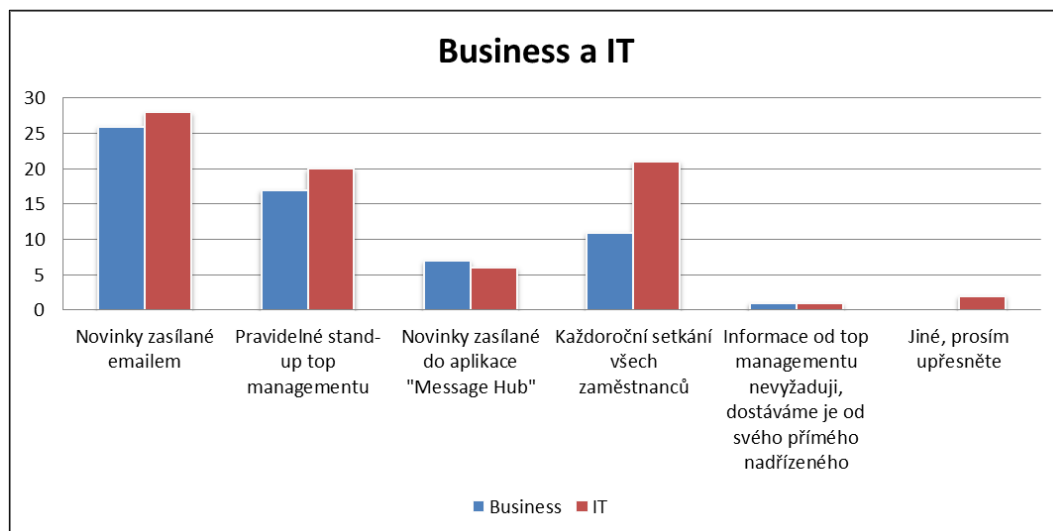


Graf 20: Důležitost informací získávaných od top managementu pro zaměstnance (Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě dotazníkového šetření)

Další otázka sleduje důležitost informací o změnách ve společnosti. Pro 82% zaměstnanců business divizí je důležité tyto informace dostávat, dalších 15% tuto potřebu nevnímá jako natolik důležitou, ale informace uvítá. Pro zaměstnance IT divize jsou tyto informace důležité trochu méně, celkem 70% je vnímá jako důležité, 22% je pak uvítá, ale nevyžaduje. Jeden zaměstnanec pak v otevřené odpovědi uvedl, že informace pro něj důležité jsou, ale už ne to od koho tyto informace získává.

Celkově jsou však tyto informace pro pracovníky důležité a management by měl v komunikaci do firmy o zásadních změnách i nadále pokračovat. V následujících odstavcích se pak podíváme na to, jaký komunikační kanál by k tomu měl nejlépe využívat.

Otázka č. 17: Které formy komunikace top managementu směrem k zaměstnancům preferujete?

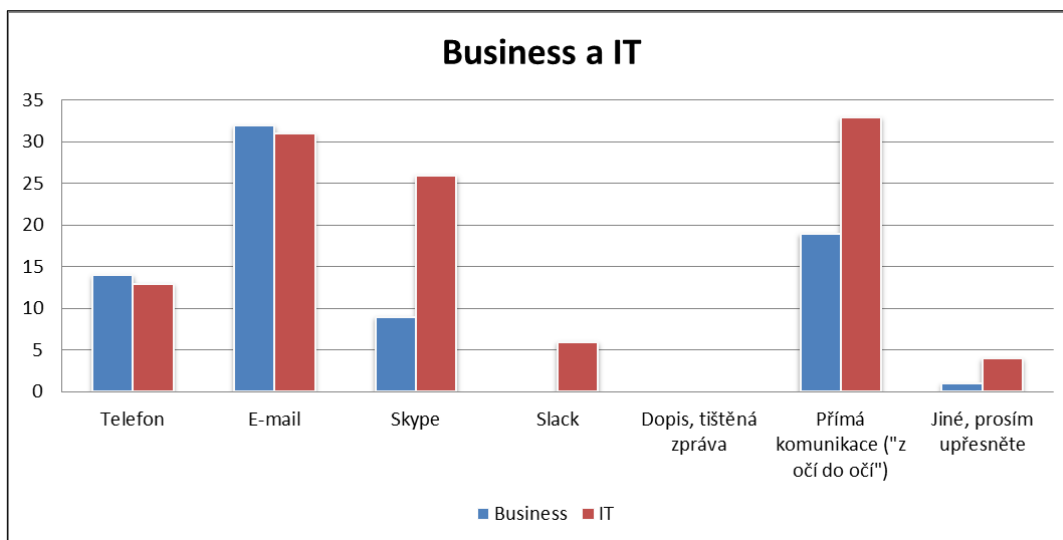


Graf 21: Preferované formy komunikace top managementu směrem k zaměstnancům (Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě dotazníkového šetření)

Jak již bylo uvedeno výše, informace od managementu jsou pro zaměstnance důležité. Jak můžeme sledovat v grafech níže, nejpreferovanějšími komunikačními kanály pro získávání těchto informací jsou pro zaměstnance zprávy zasílané emailem a pravidelné stand-up top managementu. V rámci IT divize jsou pak pozitivně vnímány i informace získávané na každoročním setkání zaměstnanců, kde bývá velmi často komunikována vize nebo cíle společnosti, pro zaměstnance z business divizí je tento typ komunikace již méně preferovaný. Nejméně preferovanou variantou u obou skupin je komunikace prostřednictvím aplikace Message Hub. Jedná se o mobilní aplikaci, prostřednictvím které komunikuje generální ředitel společnosti významné momenty, které se ve společnosti odehrávají (například rekordní prodeje některých oddělení, splnění plánů, spuštění nových aplikací apod.). Většina těchto novinek bývá součástí také měsíčních emailů posílaných vedením společnosti, nestává se tedy, že by zaměstnanci využívající této aplikace měli více informací než ti, kteří ji nepoužívají. V rozhovorech se zaměstnanci bylo zjištěno, že frekvence zpráv v této aplikaci je velmi nízká, například jedna zpráva za měsíc a nemají tak potřebu ji využívat. S ohledem na to, že správa této aplikace vyžaduje nějaké náklady a mezi zaměstnanci není příliš oblíbená, doporučila bych vedení společnosti, aby ji přestali využívat.

V doplňujících odpovědích pak zaznělo také využívání intranetu jako zdroje informací nebo mimo pracovních setkání s generálním ředitelem.

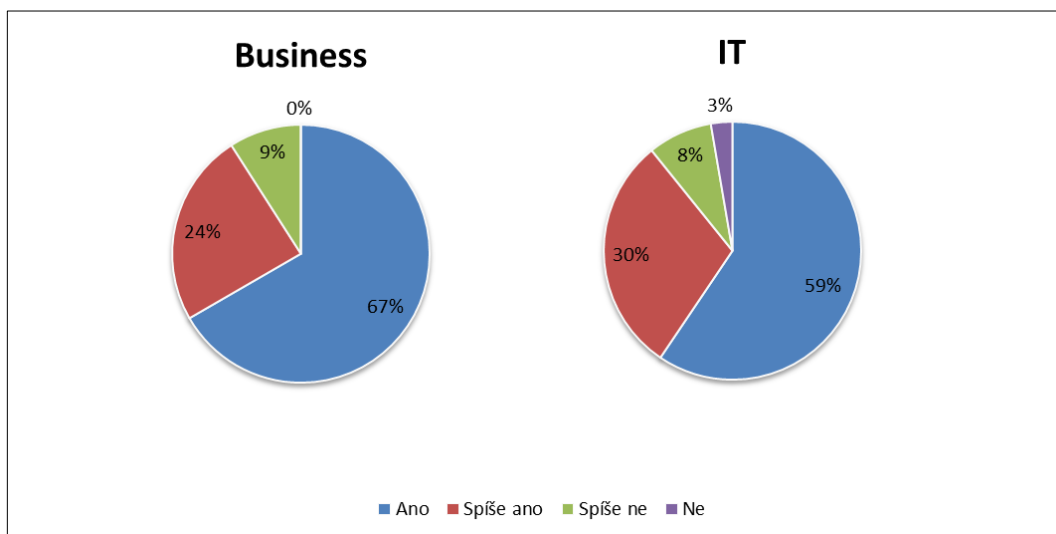
Otázka č. 18: Jaké komunikační prostředky při své práci využíváte nejvíce?



Graf 22: Nejvyužívanější komunikační prostředky zaměstnanci (Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě dotazníkového šetření)

V této otázce mohli volit respondenti, stejně jako v otázce předešlé, více možných odpovědí a vyjadřovali zde své preference pro používání jednotlivých komunikačních prostředků v rámci své každodenní pracovní činnosti. V rámci jednotlivých sledovaných skupin se výsledky liší následující způsobem: na IT je nejpreferovanější komunikace „z očí do očí“, komunikace emailem a přes firemní skype. Až na čtvrtém místě se umístila komunikace přes telefon. Oproti tomu v rámci business divizí využívají zaměstnanci nejvíce emailovou komunikaci, následně přímou komunikaci „z očí do očí“ a komunikaci přes telefon. Pouze v pár případech využívají pro komunikaci firemní skype. Ze sledovaných nástrojů nikdo nevyužívá tištěnou komunikaci, což není překvapivé v dnešní digitální době, v doplňujících odpovědích se pak objevovala ještě aplikace Microsoft teams (3x) nebo jiné pojmenování aplikace Skype (starý název pod kterým se ve společnosti dříve používal).

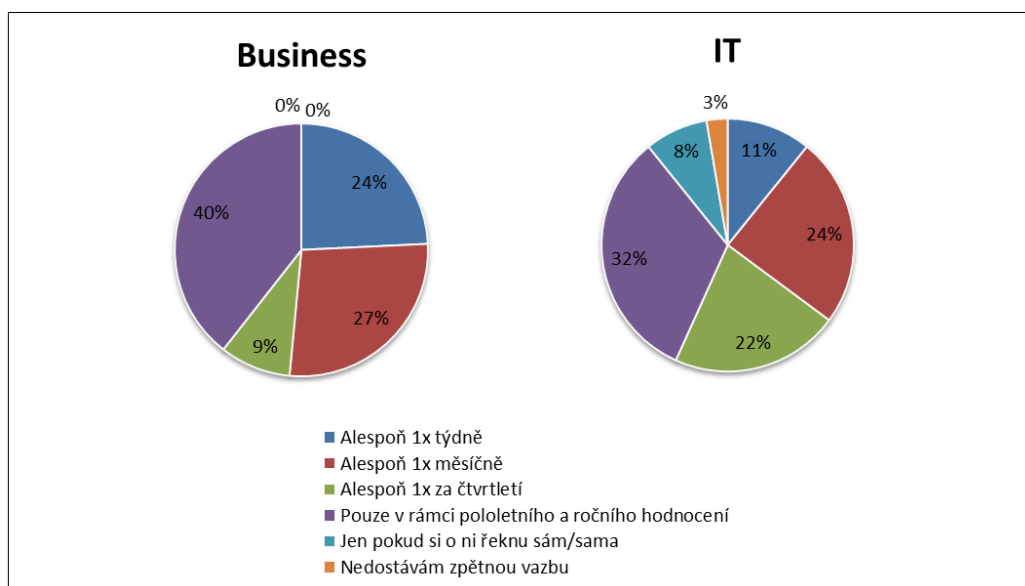
Otázka č. 19: Je pro Vás komunikace s Vaším nadřízeným dostatečná?



Graf 23: Dostatečnost komunikace směrem od nadřízeného (Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě dotazníkového šetření)

Další sada otázek se zaměřuje na komunikaci s nadřízeným a získávání zpětné vazby. Téměř všichni zaměstnanci uvádějí, že komunikace s jejich přímým nadřízeným je pro ně dostatečná a to u obou sledovaných skupin. Pouze 9% (business) a 12% (IT) by uvítalo častější komunikaci se svým nadřízeným.

Otázka č. 20: Jak často dostáváte zpětnou vazbu na Vaši práci od svého nadřízeného? (Např.: Co byste na své práci mohl(a) zlepšit, co se Vám poslední dobou povedlo apod.)



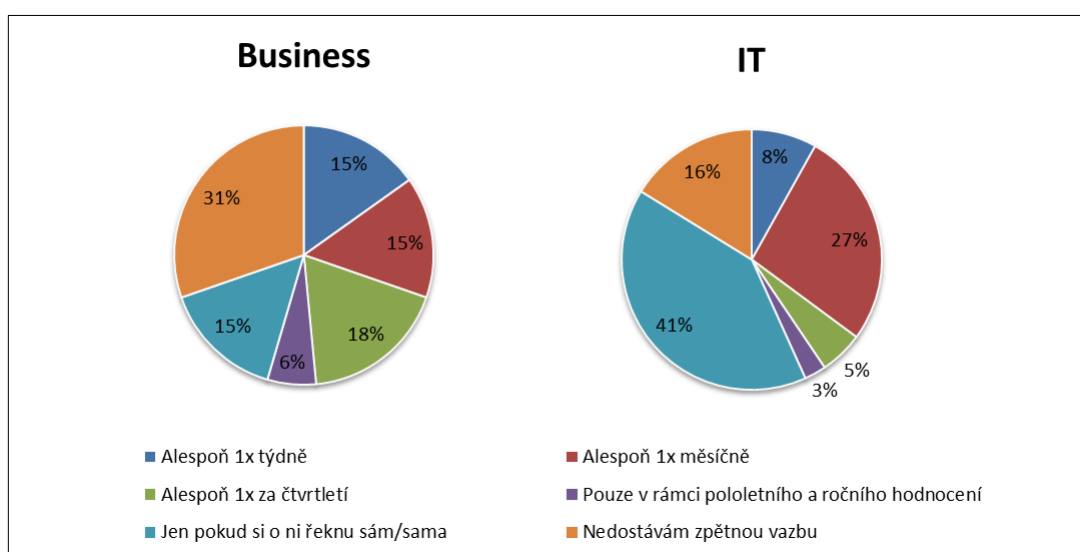
Graf 24: frekvence zpětné vazby od nadřízeného (Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě dotazníkového šetření)

Výsledky této otázky jsou poněkud překvapující. Přestože většina respondentů v předešlé otázce uvedla, že je pro ně komunikace s nadřízeným dostatečná, u velké části zaměstnanců dochází k pravidelné zpětné vazbě zcela sporadicky. Na týdenní bázi získává zpětnou vazbu na svou práci 24% zaměstnanců business divizí a pouze 11% zaměstnanců IT. Na měsíční bázi je to pak 27% (business) a 24% (IT). V rámci business divize pak 9% zaměstnanců dostává zpětnou vazbu jednou za kvartál a celých 40% pouze při pololetním a ročním vyhodnocování ročních cílů. V IT divize je to pak 22% pouze s kvartální zpětnou vazbou, 32% zaměstnanců, kteří dostávají zpětnou vazbu jednou za pololetí a 11% pracovníků, kteří dostanou zpětnou vazbu pouze, pokud si o ni řeknou nebo vůbec.

Přesto, že respondenti označují komunikaci jako dostatečnou, neznamená to, že je to z pohledu efektivnosti dostatečné. Pokud zaměstnanec neplní svou práci efektivně nebo správným způsobem, ve většině případů se to dozví po čtvrt nebo i půl roce. Do té doby nezískává žádnou zpětnou vazbu od svého nadřízeného, aby mohl svou práci zlepšit

nebo zefektivnit. Toto souvisí i s otázkou průběžného hodnocení individuálních cílů zaměstnanců, kterou jsme se zabývali v předešlé sekci. Pokud nedostávají zaměstnanci zpětnou vazbu na svou práci, není pak překvapivé, že nezískávají ani průběžné hodnocení plnění svých cílů. Tuto oblast vnímám jako jednu ze slabin společnosti, která může mít dopad na její efektivitu a plnění stanovených cílů.

Otázka č. 21: Jak často dostáváte zpětnou vazbu na Vaši práci od kolegů, se kterými úzce spolupracujete? (Např.: Jak se jim s Vámi spolupracuje, jak hodnotí Vaše nápady apod.)

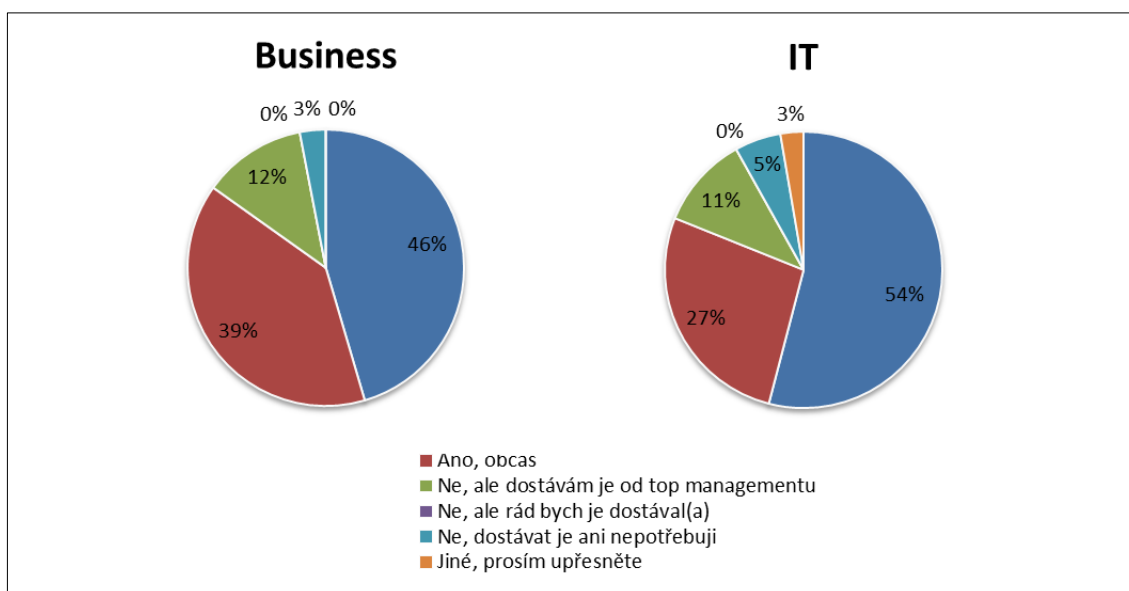


Graf 25: Frekvence zpětné vazby od kolegů (Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě dotazníkového šetření)

V otázce zpětné vazby od kolegů můžeme pozorovat podobné výsledky jako v předešlé otázce. V rámci zaměstnanců business divizí třetina z nich nedostává žádnou zpětnou vazbu na svou práci od kolegů a při tom z pohledu náplně práce jsou to právě tito kolegové, se kterými v rámci své pracovní činnosti přicházejí pracovníci na pozicích specialistů nejčastěji do kontaktu. Další třetina z nich dostává zpětnou vazbu pouze párkrát do roka, nebo pokud si o ni řekne a jen třetina pracovníků dostává zpětnou vazbu alespoň na měsíční bázi nebo častěji. V rámci IT zaměstnanců jsou výsledky obdobné s tím rozdílem, že tito pracovníci jsou více zvyklí říkat si o zpětnou vazbu sami, což potvrdily také rozhovory s vybranými zaměstnanci. Stejného závěru bylo

dosaženo i z účastněného pozorování, které jsem měla možnost provádět, ze kterého vyplynulo, že pracovníci IT divize jsou k sobě v rámci zpětných vazeb více otevření a kritiku dokážou dávat i přijímat s menším ovlivněním emocemi oproti zaměstnanců z business divizí. Ti si sami o zpětnou vazbu řeknou pouze v 15% případů (oproti 41% na IT), což úzce souvisí s tím, že jim není tolik příjemné si zpětnou vazbu dávat a přijímat nebo na to nejsou zvyklí a naučení. Pro management společnosti tedy další doporučení a to, aby ve firmě více podpořili předávání zpětné vazby mezi zaměstnanci.

Otázka č. 22: Dostáváte od svého nadřízeného informace o změnách a výsledcích společnosti? (Např.: Personální změny ve společnosti, průběžné plnění cílů společnosti/oddělení, apod.)



Graf 26: Informovanost nadřízeným o změnách ve společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě dotazníkového šetření)

Tato otázka potvrzuje zjištění, že komunikace od nadřízených je pro zaměstnance dostatečná. Platí to i v oblasti personálních změn nebo firemních cílů. Většina zaměstnanců tyto informace od nadřízeného dostává, a pokud ne, dostane je od vedení společnosti, jak již bylo popisováno výše. V této oblasti tedy nepozorujeme žádné nedostatky.

Shrnutí výsledků druhého bloku otázek

V tomto bloku otázek jsme se zaměřovali na styl a efektivitu komunikace ve společnosti, na dostatečnou informovanost zaměstnanců a také na předávání zpětných vazeb.

Z výsledků vyplynulo, že mezi zaměstnanci panuje neshoda na stylu komunikace z pohledu formálnosti a neformálnosti a to u obou sledovaných skupin. Důležité pro vedení společnosti je však to, že většina respondentů je se stylem komunikace spokojena. Objevuje se tu však menší skupina pracovníků IT divize (13%), pro kterou je i přes změny realizované v minulosti komunikace stále příliš formální. Způsobeno to může být odlišným vnímáním stylu komunikace a společnosti bylo doporučeno ověřit si u této skupiny pracovníků, v čem tyto rozdíly vnímají.

Dalším slabým místem, které je pro společnost významnější, je způsob jakým pracovníci získávají informace ke své práci. Až 17% zaměstnanců musí složitým způsobem získávat informace potřebné k práci a dalších 54% je považuje za snadné získat, ale v případě potřeby je nemá. Tato nutnost získávat informace dodatečně může způsobovat neefektivitu zaměstnanců a vedení společnosti bych doporučila zaměřit se na zjištění příčiny, proč zaměstnanci tyto informace nemají.

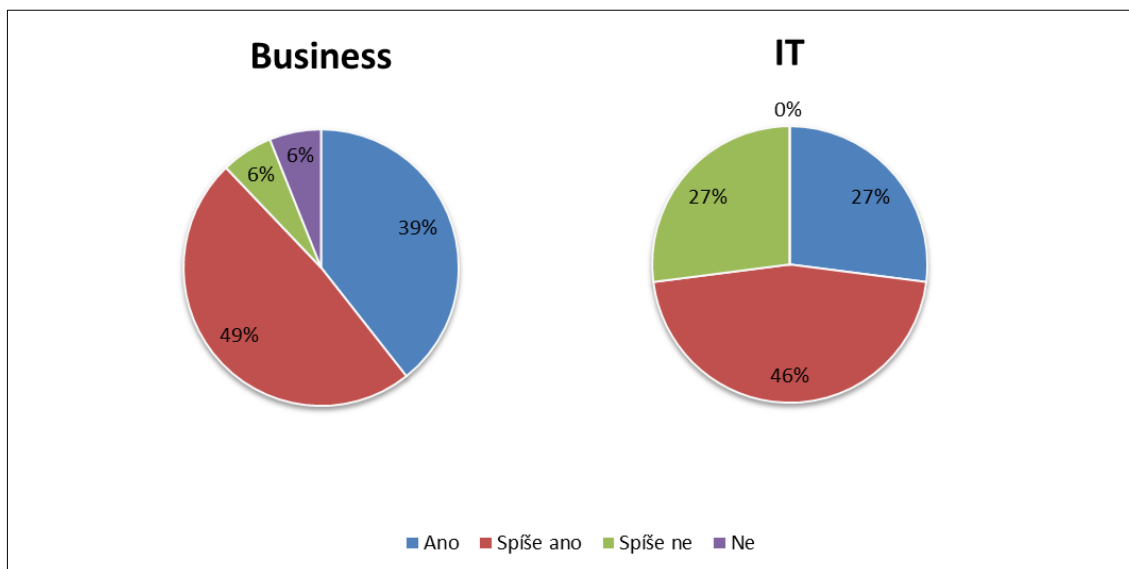
Rozdíly ve sledovaných skupinách pak můžeme spatřit v důležitosti získávání informací od top managementu a v komunikačních nástrojích, které pro svou práci využívají. Současně bylo identifikováno, že firemní aplikace Message Hub je zaměstnanci využívána jen málo a firmu proto její udržování stojí zbytečné náklady.

Největším nedostatkem, který jsme v této oblasti identifikovali, je nedostatečná zpětná vazba, kterou zaměstnanci na svou práci získávají a to jak od přímých nadřízených, tak i kolegů. Důsledkem toho může být neefektivita vykonávané práce zaměstnancem, který se o nedostatecích ve své práci dozví třeba jen jedenkrát za pololetí. Tomuto problému se budeme ještě blíže věnovat.

Třetí blok otázek

Ve třetím bloku otázek se zaměříme na motivaci, odměňování a rozvoj zaměstnanců.

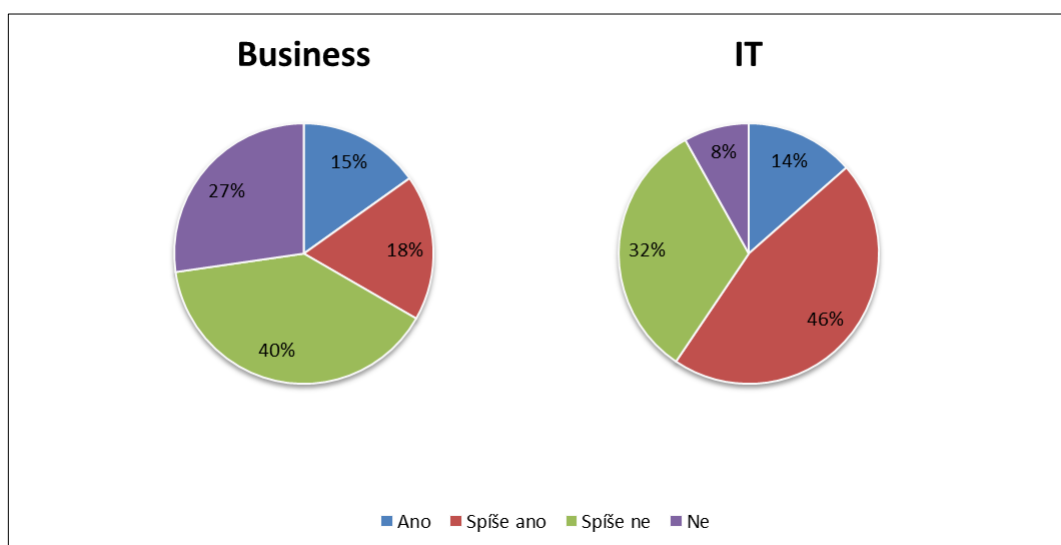
Otázka č. 23: Jste dobře informován(a) o způsobu odměňování ve Vaší společnosti?



Graf 27: Informovanost zaměstnanců o způsobu odměňování (Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě dotazníkového šetření)

První otázka v této kategorii se zabývá mírou informovanosti zaměstnanců společnosti o způsobu odměňování. Z výsledků vyplývá, že zaměstnanci IT divize jsou méně obeznámeni se systémem odměňování ve společnosti (73% informováno) oproti zaměstnancům z business divizí (88% informováno). Průměrně pak ve firmě vnímá nedostatek informací o způsobu hodnocení 20% zaměstnanců. Tedy pětina z dotázaných plně nerozumí systému hodnocení. Tato skutečnost může souviset s tím, že se od začátku roku 2018 změnil způsob hodnocení ze čtvrtletního hodnocení na roční. Spolu s tím se měnil také způsob, jakým jsou tvořeny odměny zaměstnanců. Z toho důvodu bych doporučila vedení společnosti, aby svým zaměstnancům poskytly prostor, kde bude nový systém přehledně vysvětlen a tyto informace budou stále k dispozici. Přesto že při přechodu na tento nový způsob proběhlo informování všech zaměstnanců a seznámení s novým způsobem, část zaměstnanců zjevně stále nemá v tomto novém systému dostatek informací o jeho fungování.

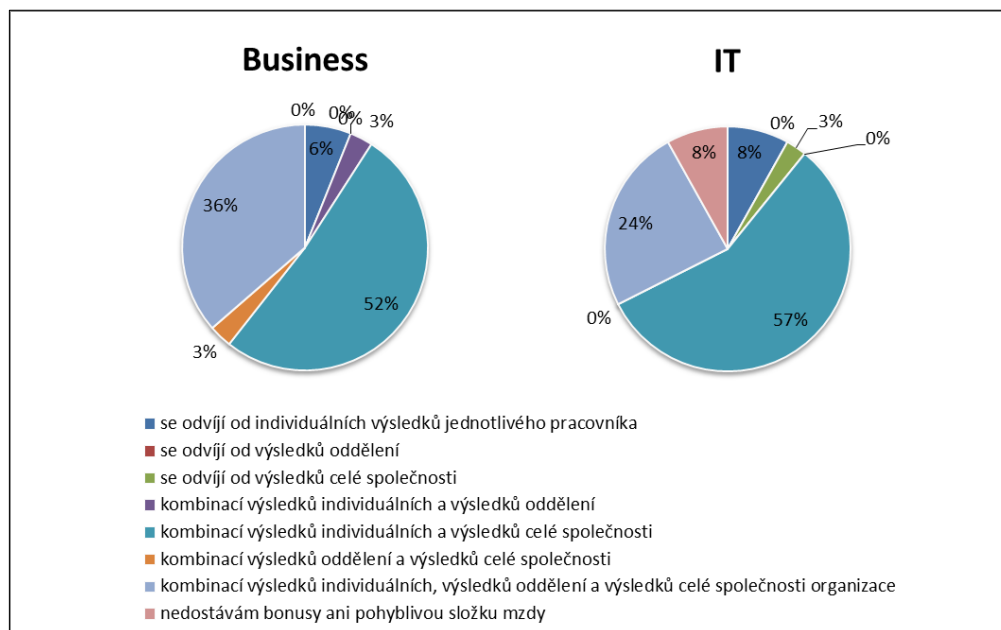
Otázka č. 24: Myslíte si, že je způsob odměňování ve Vaší společnosti spravedlivý?



Graf 28: Vnímání spravedlnosti systému odměňování zaměstnanci (Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě dotazníkového šetření)

I v této otázce se liší vnímání problematiky mezi sledovanými skupinami. Způsob odměňování ve společnosti vnímá jako spravedlivý na straně business zaměstnanců pouze 33% z nich, oproti zaměstnancům IT divize, kde tento systém shledává spravedlivým 60%, tedy téměř jednou tolik. Pro firmu je však celkový výsledek nepříznivý, průměrně totiž více jak polovina zaměstnanců vnímá způsob odměňování za nespravedlivý. Přestože problematika odměňování bývá nejčastěji diskutovaným tématem v mnoha společnostech a respondenti často mívají sklon k negativismu, měla by se společnost tímto problémem zabývat. Z dlouhodobého hlediska totiž tato nespokojenost může vést až k odchodu zaměstnanců. Konkrétními doporučeními budou poskytnuta společnosti v další kapitole.

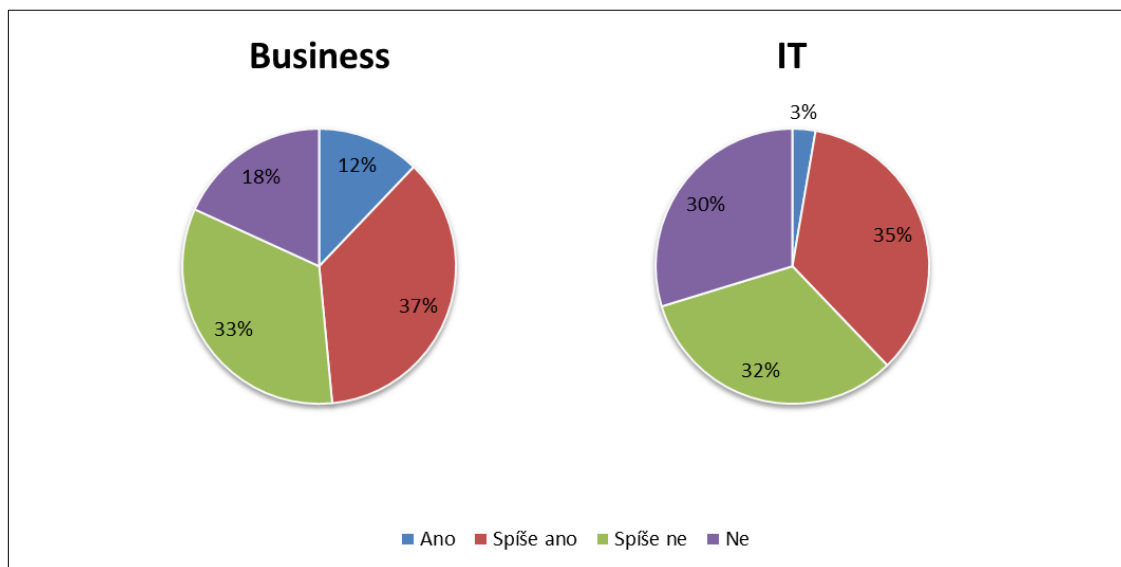
Otázka č. 25: Pokud je pro Vaše finanční ohodnocení používána i pohyblivá složka nebo případné odměny (bonusy), jejich výše:



Graf 29: Stanovení pohyblivé složky mzdy (Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě dotazníkového šetření)

Z výsledků níže vyplývá, že u většiny zaměstnanců jsou jejich roční odměny tvořeny kombinací výsledků individuálních a firemních cílů (54% v průměru za obě divize) a v některých případech kombinací výsledků individuálních, firemních cílů a cílů oddělení (30% v průměru za obě divize). V porovnání sledovaných skupin je zajímavé zmínit 8% zaměstnanců IT divize, kteří uvedli, že odměny nedostávají. Jelikož se však jedná celkem o 3 respondenty, může to být způsobeno nepochopením otázky nebo chybou v odpovědi. Obecně totiž ve firmě platí, že zaměstnanci na pozici specialista mají nárok na roční bonus, za předpokladu splnění stanovených roční cílů. Může se tak jednat o zaměstnance, kterým odměny nebyly v předešlém období vyplaceny.

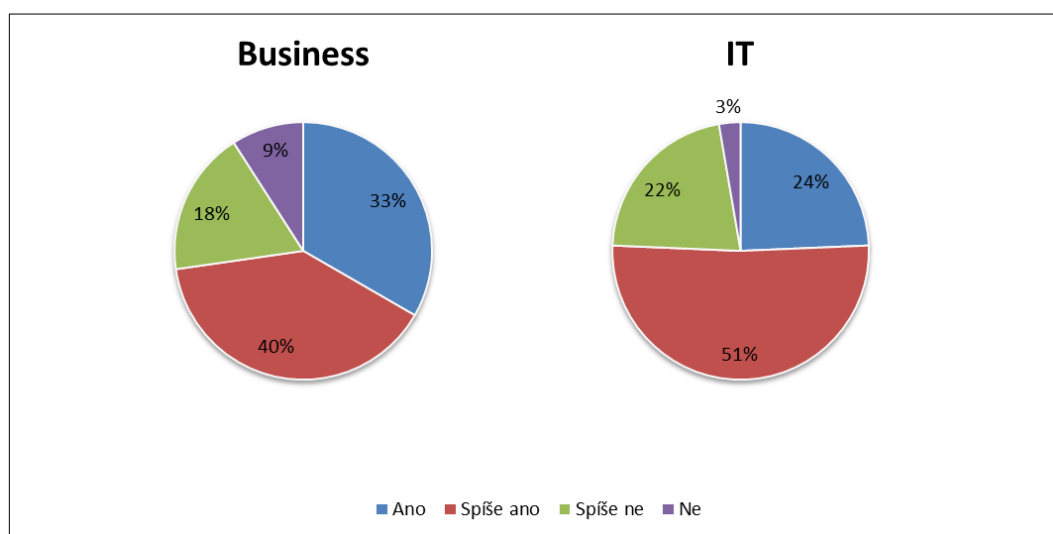
Otázka č. 26: Motivuje Vás tento systém finančního odměňování k vyšším pracovním výkonům a růstu Vaší produktivity práce?



Graf 30: Nakolik motivuje systém hodnocení zaměstnance k vyšší výkonnosti (Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě dotazníkového šetření)

Dalším sledovaným kritériem bylo, nakolik vnímají zaměstnanci způsob odměňování ve společnosti jako motivující pro vyšší pracovní výkony. Ve sledovaných skupinách můžeme opět sledovat mírné rozdíly. V rámci zaměstnanců IT divize je tento systém motivující pouze pro 38% z nich, v rámci business divizí pak pro 49% zaměstnanců. Zásadní informace pro vedení společnosti je však tak, že průměrně 57% zaměstnanců společnosti nevnímá způsob odměňování jako motivující a nepřispívá tedy ke zvýšení produktivity a pracovního úsilí u zaměstnanců ani v jedné skupině. Z rozhovorů se zaměstnanci vyplynulo, že z větší míry jsou motivováni vnitřně a nespravedlnost systému odměňování je pro ně naopak demotivující.

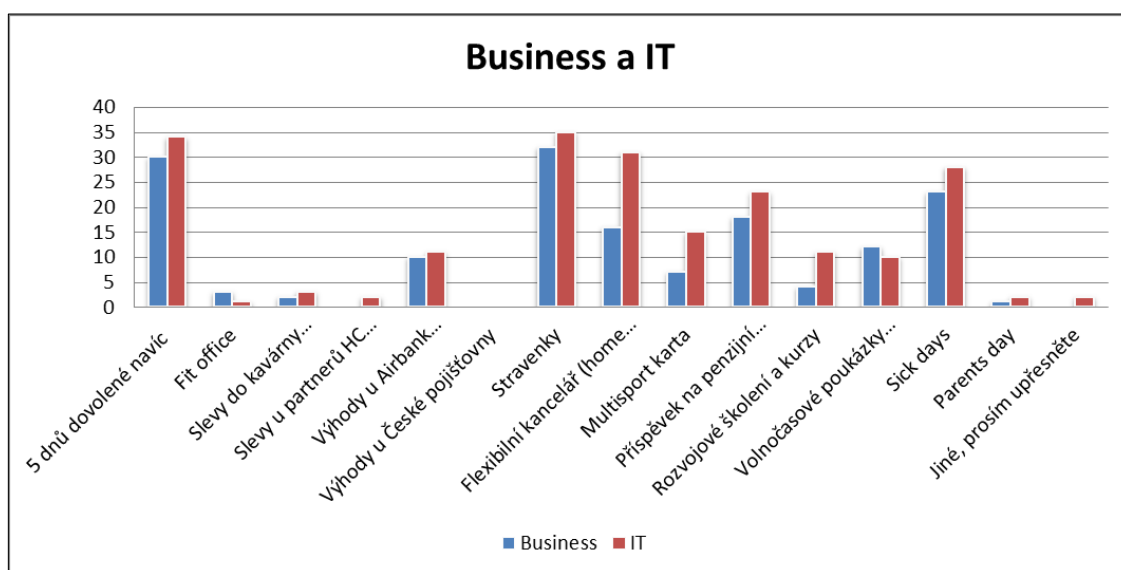
Otázka č. 27: Jste spokojen(a) s nabízenými zaměstnaneckými výhodami?



Graf 31: Spokojenost se zaměstnaneckými výhodami (Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě dotazníkového šetření)

Další okruh otázek se zabývá zaměstnaneckými výhodami a benefity. Celkem 75% zaměstnanců IT divize a 73% zaměstnanců business divizí je spokojeno s nabídkou zaměstnaneckých výhod, které společnost poskytuje. V dalších otázkách se blíže podíváme na to, jaké výhody zaměstnanci využívají nejvíce a jaké nové benefity by uvítali.

Otázka č. 28: Které zaměstnanecké výhody využíváte nejčastěji?



Graf 32: Nejčastěji využívané zaměstnanecké výhody (Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě dotazníkového šetření)

V této otázce bylo zjišťováno, které zaměstnanecké benefity jsou využívány nejvíce. Respondenti mohli volit více možností z předdefinovaných. Výpis benefitů vychází z interních zdrojů společnosti, konkrétně pak ze seznamu firemních benefitů uváděných na intranetu společnosti. Z výsledků vyplývá, že mezi nejvyužívanější benefity se řadí 5 dnů dovolené navíc oproti zákonné povinnosti, stravenky, možnost využívání sickdays nebo příspěvek na penzijní pojištění. U zaměstnanců IT divize je pak často využívána možnost flexibilní kanceláře, která je oblíbená i u zaměstnanců business divizí, jen v menší míře. To může být způsobeno charakterem pracovní náplně, kdy zaměstnanci business divizí daleko častěji komunikují při své práci s kolegy z jiných oddělení a je pro ně tak mnohdy snazší, pracovat v kanceláři než například z domova nebo kavárny a muset kolegům ohledně potřebných informací například telefonovat (Jak bylo uvedeno v otázce č. 18, tito zaměstnanci preferují osobní komunikaci před telefonickou).

Mezi další využívané benefity pak patří využívání Multisport karty (slevová karta na sportovní a relax aktivitu), volnočasové poukázky, možnost školení a rozvojových kurzů nebo zvýhodněné produkty od společnosti Airbank. Naopak nejméně využívané jsou možnosti výhod od České pojišťovny, fit office nebo parents day. V otevřených

odpovědi byly ještě zmíněny zaměstnanecké produkty nebo mobilní telefon pro osobní účely, pouze však u jednotek respondentů.

Obecně vzato mezi nejvyužívanější benefity patří ty, které můžeme v sektoru, ve kterém společnost působí, vnímat jako jakýsi standard. Oproti konkurenci nenabízí společnost žádnou zaměstnaneckou výhodu, která by byla mezi zaměstnanci hojně využívána a mohla ji tak společnost komunikovat jako odlišující prvek na trhu práce. Vedení společnosti bych však doporučila ověření nákladů, které jsou vynakládány na poskytování a udržování v nabídce těch benefitů, které jsou zaměstnanci nejméně využívány, mohlo by zde dojít k určité úspoře na nákladech.

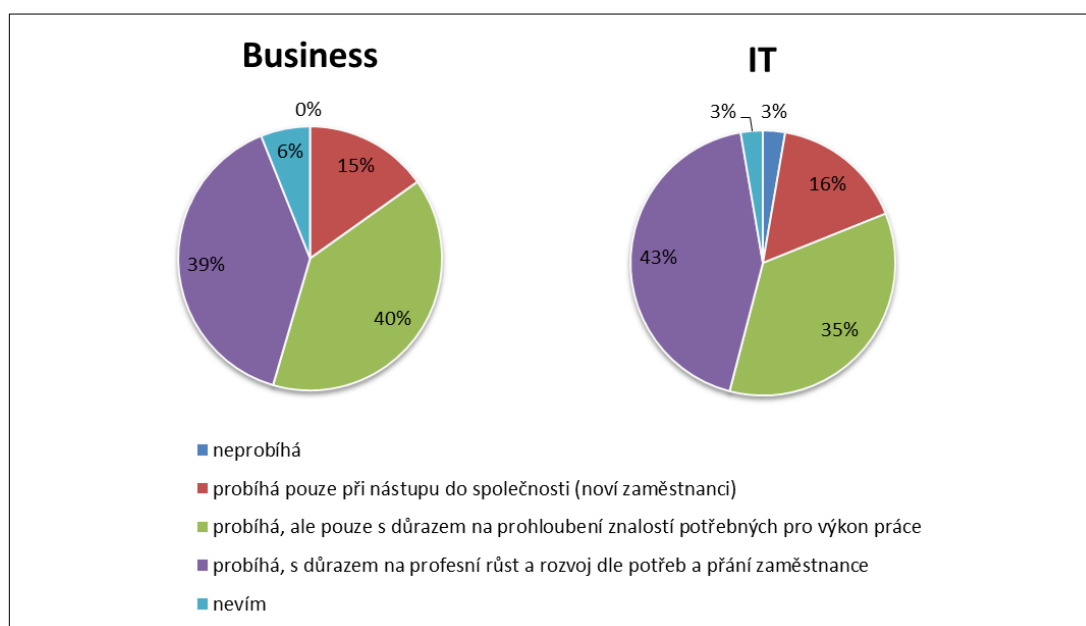
Otázka č. 29: Jaké zaměstnanecké výhody byste chtěl(a), aby společnost nabízela nově?

V rámci této doplňující otevřené otázky mohli zaměstnanci uvést, jak benefity by od svého zaměstnavatele rádi získávali. Celkový přehled odpovědí je součástí příloh číslo 3 a 4, mezi uvedenými odpověďmi pak zaznívali nejčastěji tyto:

- Možnost odkoupení výpočetní techniky
- Proplácení přesčasů
- Občerstvení na pracovišti
- Možnost parkování poblíž zaměstnání
- Příspěvky na dovolenou a dopravu do zaměstnání
- Individuální jazykové kurzy a příspěvky na vzdělávání
- Více dovolené
- Zkrácení pracovní doby
- 13. plat
- Zkvalitnění již poskytovaných benefitů

Tento seznam bude předložen vedení společnosti, která se problematikou zaměstnaneckých výhod zabývá, jako inspirace na rozšíření nabídky benefitů.

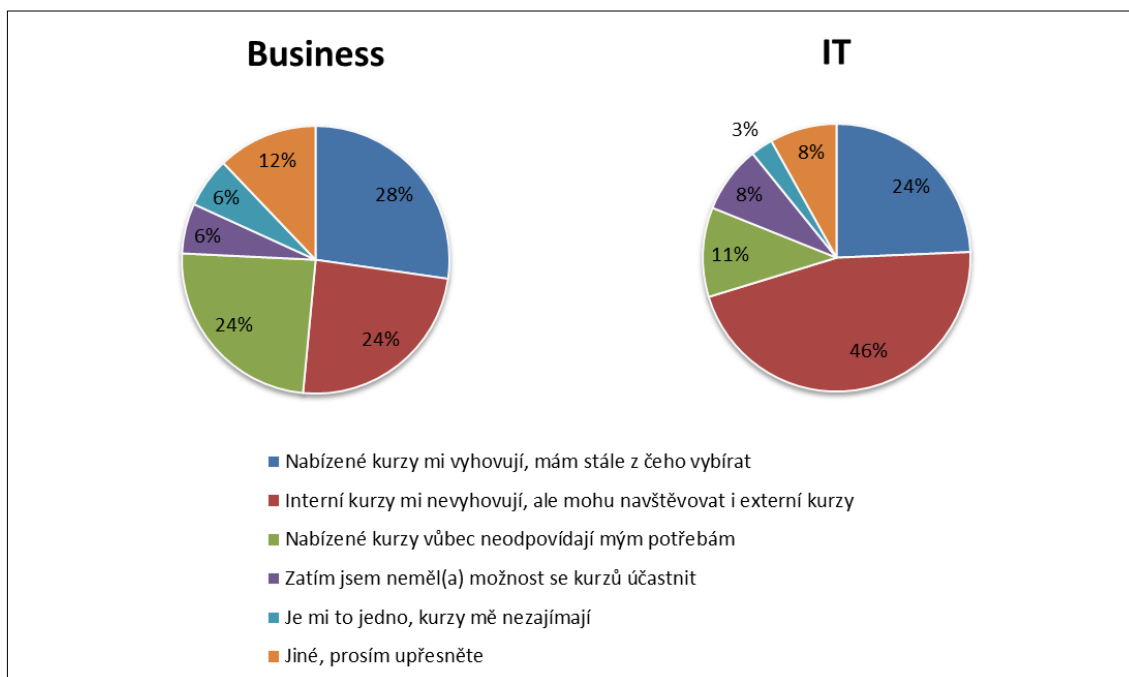
Otázka č. 30: Školení zaměstnanců ve Vaší společnosti:



Graf 33: Možnosti využívání školení zaměstnanci (Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě dotazníkového šetření)

Další sada otázek se zabývá nabídkou školení a rozvojových kurzů a jejich kvalitou. Výsledky napříč sledovanými skupinami jsou velmi podobné. Průměrně 16% zaměstnanců uvedlo, že školení zaměstnanců probíhá pouze při nástupu zaměstnance na novou pozici, 37% respondentů uvedlo, že školení probíhá se zaměřením na znalosti nezbytné pro náplň práce zaměstnance, 42% respondentů uvedlo, že školení probíhá dle potřeb a přání zaměstnanců, zbylých 5% uvedlo, že neví nebo že žádné školení neprobíhá. Kompletní výsledky s rozdělením dle sledovaných skupin jsou uvedeny níže v grafech. Obecně problematiku rozvojových kurzů můžeme shrnout tak, že školení ve společnosti jsou dostatečné, u některých zaměstnanců je pak nedostatečná informovanost o tom, že kurzy probíhají a jakým způsobem se jich mohou zúčastnit.

Otázka č. 31: Jak jste spokojeni s nabídkou rozvojových kurzů?



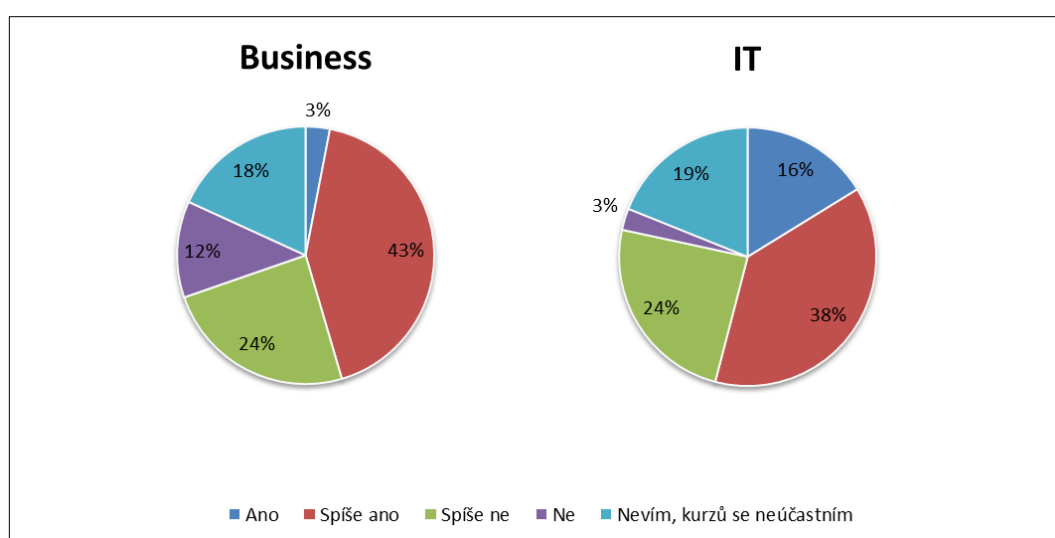
Graf 34: Spokojenost zaměstnanců s nabídkou rozvojových kurzů (Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě dotazníkového šetření)

V této otázce jsme sledovali, jak jsou zaměstnanci spokojeni s nabídkou rozvojových kurzů. Z výsledků vyplývá větší spokojenost s kurzy u zaměstnanců IT divize, kde je 70% respondentů spokojeno s kurzy (interními nebo externími), v rámci business divizí se tato spokojenost pohybuje na 52% a současně 24% respondentů uvedlo, že jim kurzy nevyhovují vůbec, oproti 11% v IT divizi. Další skupina respondentů zatím neměla možnost se kurzů zúčastnit (6% business, 8% IT), nezajímají je (6% business, 3% IT) nebo uvedlo jinou odpověď. Z výsledků můžeme tedy vyčíst, že rozvojové kurzy jsou lépe hodnoceny zaměstnanci v IT divizi a vedení společnosti bych pak doporučila zrevidovat nabídku kurzů převážně pro zaměstnance mimo IT obory. Z doplňujících otevřených odpovědí také vyplývá, že zaměstnanci upřednostňují externí kurzy pořádané specializovanými firmami a odborníky na danou problematiku, kdežto interní kurzy jsou vedené samotnými zaměstnanci společnosti, kdy ne ve všech případech je daný školitel expertem na danou oblast. Společnost však tímto způsobem dokáže pokrýt alespoň část potřeb zaměstnanců za mnohonásobně nižší náklady. Problém se však objevuje u zaměstnanců působících ve společnosti delší dobu, jelikož nabídka kurzů není

příliš často aktualizovaná a tak zaměstnanci po pár letech přichází o další možnosti, jak se nadále rozvíjet.

Vedení společnosti bych tedy doporučovala větší zaměření na samotnou nabídku kurzů a její častější aktualizaci. V nabídce bych ponechala interní kurzy, které sice u části respondentů nepřinášejí požadovanou kvalitu, najdou si však své zájemce a firmě umožní ušetřit náklady. Pokud však firma chce nabízet zaměstnancům dostatečný rozvoj, tuto nabídku je potřebné více doplnit externími kurzy vyšší kvality, které zaměstnanci převážně v IT divizi vyhledávají.

Otázka č. 32: Jste spokojeni s kvalitou nabízených kurzů?



Graf 35: Spokojenost zaměstnanců s kvalitou nabízených kurzů (Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě dotazníkového šetření)

Z výsledků vyplývá, že v průměru polovina zaměstnanců je s kvalitou kurzů spokojena oproti, 31% nespokojených respondentů. V této skupině nespokojených zaměstnanců se vyskytují převážně ti respondenti, kteří v předešlé otázce uvedli, že jim nevyhovují interní nebo žádné z nabízených kurzů, což jen potvrzuje závěry uvedené v předešlé otázce. Pokud chce společnost obsloužit rozvojovými kurzy i náročnější zaměstnance, bude muset rozšířit nabídku kurzů externích školitelů. Rozpad výsledků dle jednotlivých sledovaných skupin je zobrazen v grafech výše.

Shrnutí výsledků třetího bloku otázek

Z následujícího bloku otázek bylo zjištěno, že pětina zaměstnanců není dostatečně informována o systému odměňování ve společnosti, kdy větší neinformovanost se vyskytuje u zaměstnanců v IT divizi. Současně polovina všech zaměstnanců shledává tento systém odměňování nespravedlivým a pro více jak polovinu z respondentů není ani motivující pro vyšší produktivitu práce, kdy tento problém je opět o něco vyšší u zaměstnanců IT divize. Problematika odměňování se tedy zatím jeví jako největší slabina společnosti a bude na ni zaměřena část práce v následujících doporučeních.

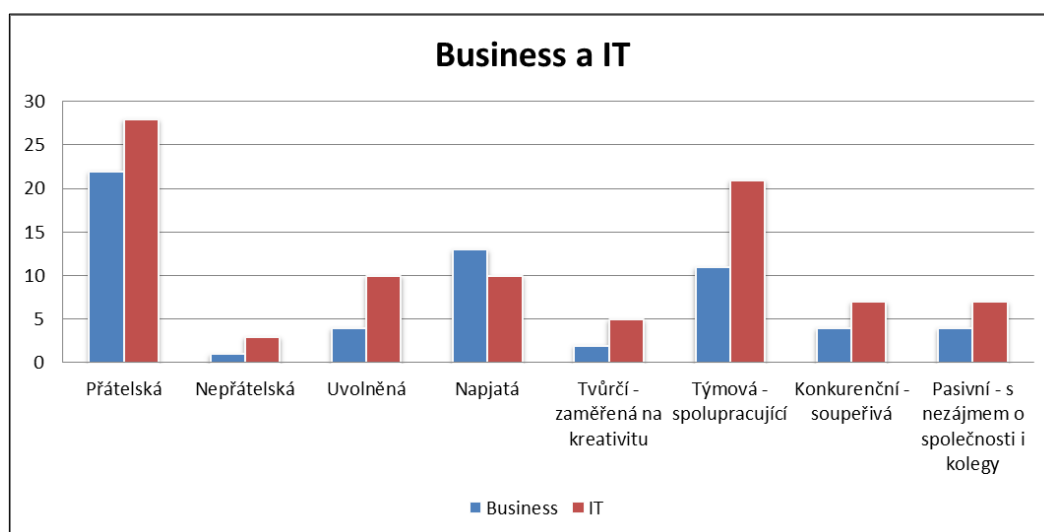
Další blok otázek byl zaměřen na zaměstnanecké benefity, se kterými jsou zaměstnanci obecně spokojeni. Mezi nejvyužívanější z nich patří dovolená navíc, stravenky, sickdays, možnost flexibilní kanceláře a příspěvek na penzijní pojištění. V rámci otevřené otázky na doplnění benefitů byl sestaven seznam benefitů, který bude předán vedení společnosti jako možné návrhy na zlepšení a zatraktivnění vůči ostatním firmám na trhu. Vedení společnosti bude také doporučeno provést analýzu nákladů vynakládaných na benefity, které jsou zaměstnanci nejméně oblíbené.

Poslední blok otázek v této kategorii byl zaměřen na nabídku rozvojových kurzů a školení, které společnost poskytuje prostřednictvím interních i externích školitelů. S nabídkou těchto kurzů jsou více spokojeni zaměstnanci IT divize, kvalita těchto kurzů je pak dostatečná pouze pro polovinu respondentů. Vedení společnosti byla dána doporučení na rozšíření nabídky externích kurzů vyšší kvality se zachováním interních kurzů, které jsou poskytovány za nižší náklady a stále si nacházejí dostatek zájemců, které jsou s nimi spokojeni.

Čtvrtý blok otázek

Čtvrtý blok otázek je zaměřen na celkovou atmosféru ve společnosti, na vybavení pracoviště a také na možnosti setkávání zaměstnanců v rámci pracovních a mimopracovních aktivit.

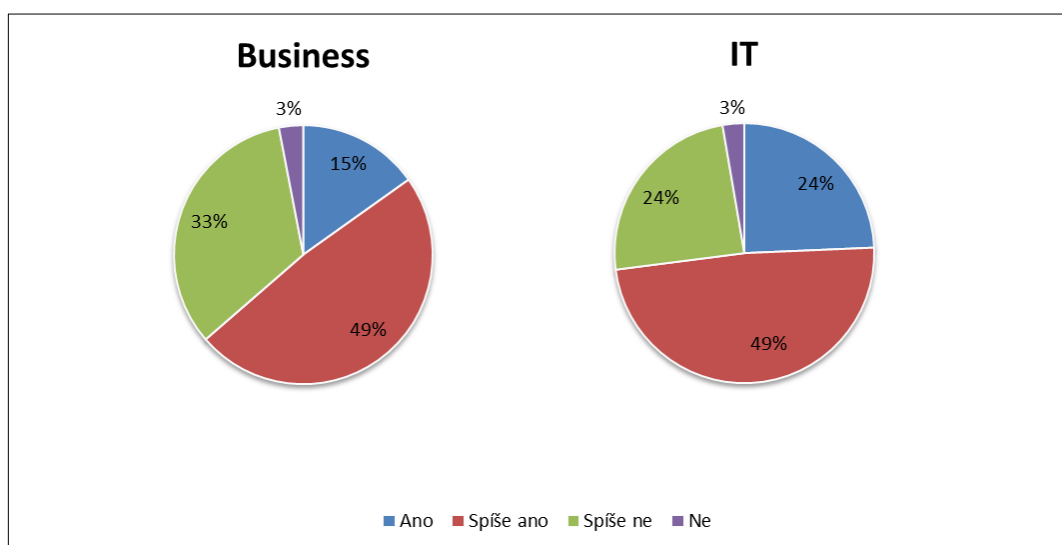
Otázka č. 33: Jak hodnotíte celkovou atmosféru ve Vaší společnosti?



Graf 36: Hodnocení atmosféry ve společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě dotazníkového šetření)

Jako první v tomto bloku byla uvedena otázka s možností více odpovědí, která se dotazovala na to, jakými charakteristickými rysy by respondenti popsali atmosféru na pracovišti. V rámci zaměstnanců IT divize je atmosféra na pracovišti vnímána jako přátelská a týmová. Nerozhodné je hodnocení atmosféry na pracovišti jako uvolněná nebo napjatá. U zaměstnanců business divize je atmosféra taktéž vnímána převážně jako přátelská, tato skupina zaměstnanců ji však vnímá také jako více napjatou. Obě skupiny pak shodně uvádějí, že nevnímají atmosféru jako tvůrčí a zaměřenou na kreativitu.

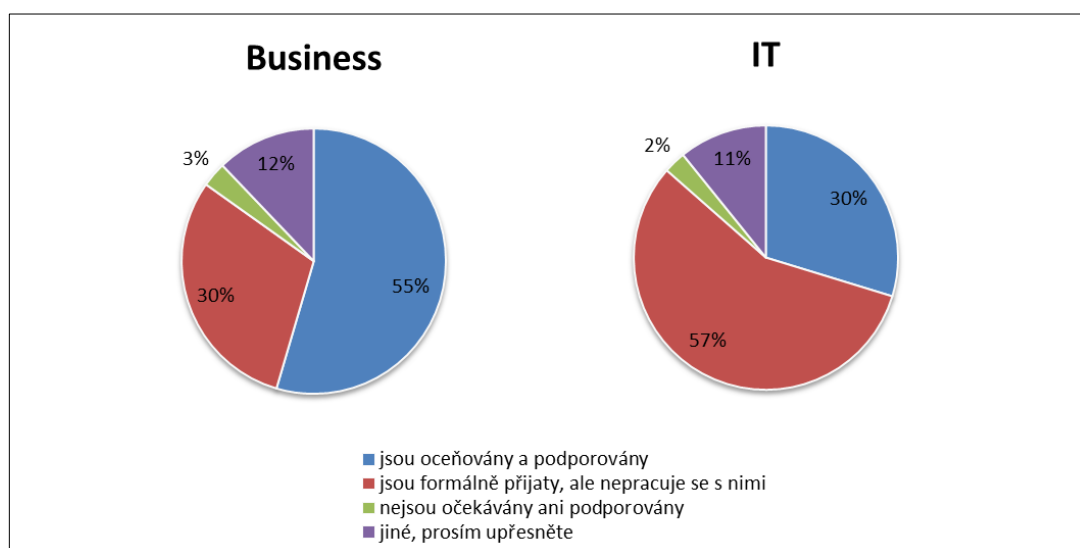
Otázka č. 34: Je pro Vás atmosféra ve Vaší společnosti vyhovující?



Graf 37: Zhodnocení, nakolik vyhovuje zaměstnancům atmosféra na pracovišti (Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě dotazníkového šetření)

Z předešlé otázky vyplynulo, že atmosféra na pracovišti v této společnosti by se dala nejlépe charakterizovat jako přátelská, týmová, v některých případech ale napjatá. 64% zaměstnanců v business divizích tato atmosféra na pracovišti vyhovuje, pro 36% je nevyhovující. U IT zaměstnanců vyhovuje 73% a nevyhovuje 27%. V průměru je tedy třetina zaměstnanců (32%) nespokojena s atmosférou na pracovišti. Pokud bychom se zaměřili na tuto skupinu nespokojených blíže a vrátili se k předešlé otázce, zjistíme, že se jedná právě o ty zaměstnance, kteří označovali atmosféru na pracovišti jako napjatou, konkurenční a pasivní, ale současně přátelskou. Z těchto důvodů je pak pochopitelné, že je pro ně atmosféra celkově nevyhovující.

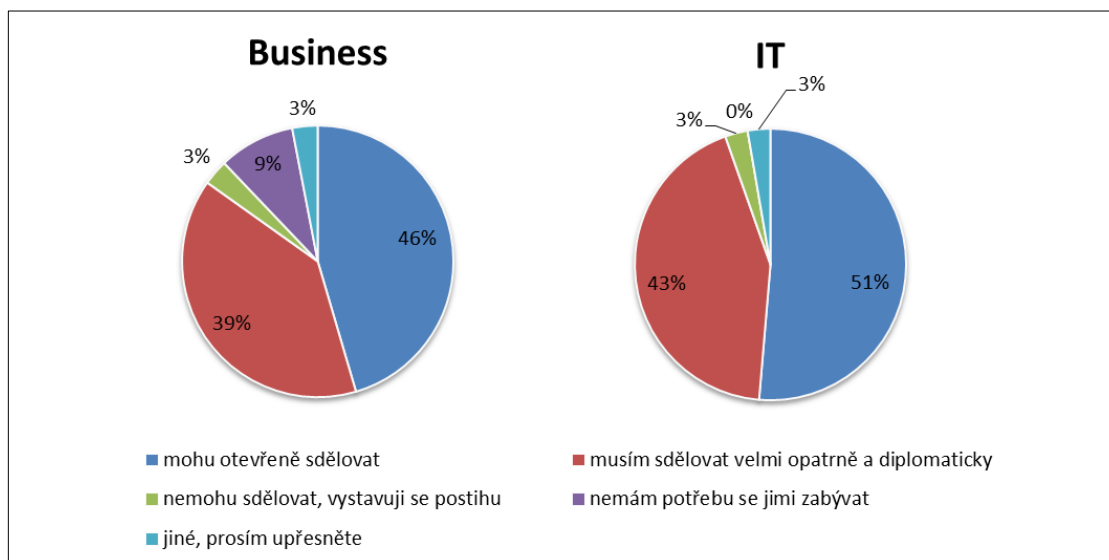
Otázka č. 35: Nové nápady, podněty a myšlenky ve Vaší společnosti:



Graf 38: Přijímání nových nápadů a podnětů společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě dotazníkového šetření)

Výsledky následující otázky potvrzují předešlé tvrzení, že atmosféra na pracovišti v této společnosti není vnímána jako tvůrčí. Pouze 30% zaměstnanců IT divize uvedlo, že jsou nové nápady a podněty zaměstnanců oceňovány a podporovány a celkem 57% respondentů si myslí, že podněty na zlepšení jsou sice formálně přijaty, ale dále se s nimi nepracuje. Odlišné vnímání je u zaměstnanců business divizí, kteří si z 55% myslí, že jsou nové nápady podporovány a 30% z nich, že jsou pouze formálně přijímány bez dalších kroků. U obou skupin se pak objevilo přes 10% otevřených odpovědí, ze kterých vyplývá, že závisí na tom, komu je daný návrh předložen a také, že návrhy na zlepšení jsou přijímány, ale nejsou nijak oceněny.

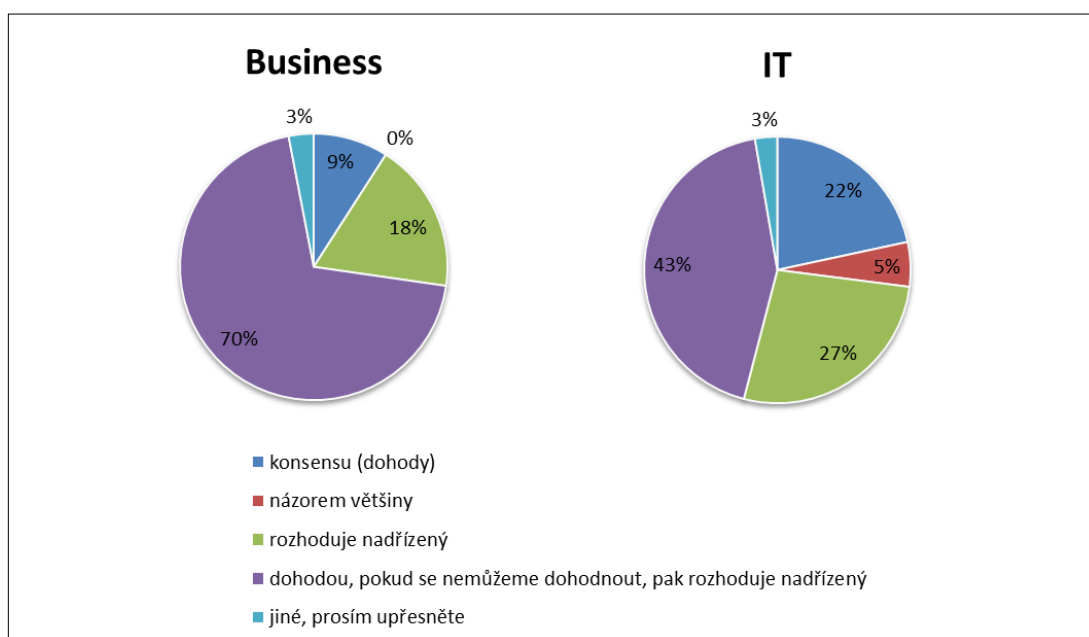
Otázka č. 36: Své názory na pracovní problémy a situaci ve Vaší společnosti:



Graf 39: Způsob sdělování názorů na problémy ve společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě dotazníkového šetření)

Přibližně polovina zaměstnanců ve společnosti uvádí, že své názory na pracovní problémy a situaci ve společnosti může otevřeně sdělovat oproti přibližně 40% respondentů, kteří uvedli, že na problémy ve společnosti se může poukazovat pouze opatrně a velmi diplomaticky. Přestože toto vnímání je stejné v obou sledovaných skupinách (detailní rozpad v grafech), opět se dostáváme k rozdílnému vnímání situace ve společnosti. Pro vedení společnosti je to ovšem důležitá zpráva. Pokud je jejím cílem otevřenost zaměstnanců k top managementu, tak jak na setkání zaměstnanců zdůrazňuje, musí se nejprve vypořádat s tím, že 40% zaměstnanců nemá důvěru v to, sdělovat své problémy otevřeně.

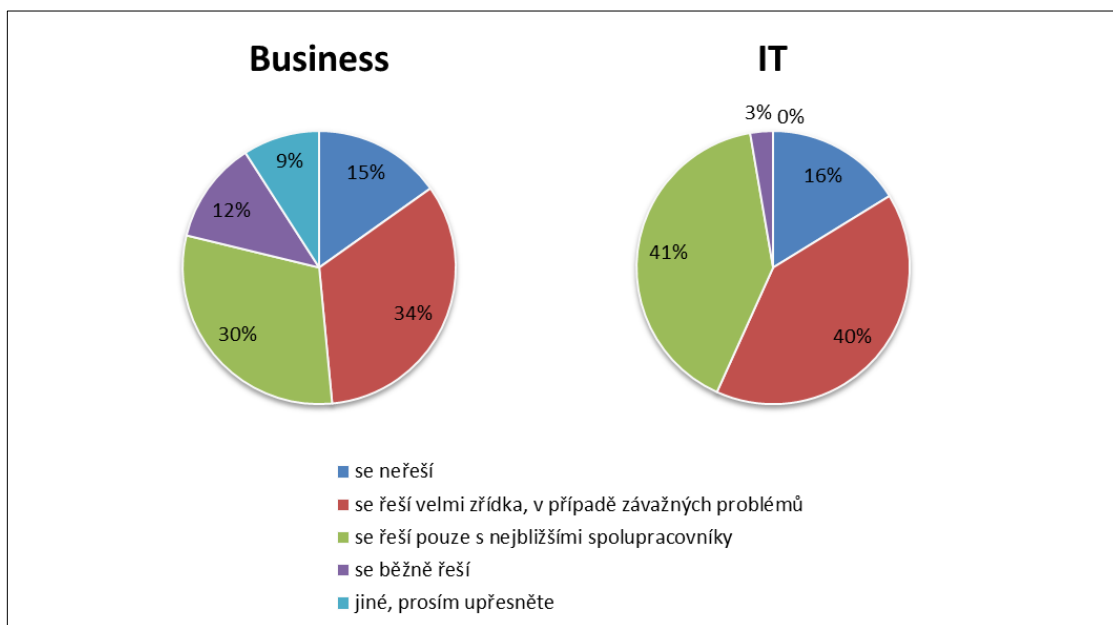
Otázka č. 37: Pracovní problémy ve Vaší společnosti jsou většinou řešeny formou:



Graf 40: Způsob řešení problémů na pracovišti (Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě dotazníkového šetření)

Další otázka je zaměřena na způsob, jakým se ve společnosti řeší pracovní problémy. V rámci business divizí jsou zaměstnanci zvyklí řešit spory v 70% dohodou a v případě neshody rozhodnutím nadřízeného. Pouze 18% uvedlo, že rozhoduje vždy nadřízený a v 9% dojdou k rozhodnutí vždy dohodou. V IT divizi docházejí k rozhodnutí dohodou případně rozhodnutím nadřízeného v případě neshody pouze ve 43% případů, kdežto u 27% bylo uvedeno, že rozhoduje vždy nadřízený a 22% případů dojde k rozhodnutí dohodou bez zásahu nadřízeného. V rámci této oblasti tedy můžeme pozorovat odlišné chování ve sledovaných skupinách.

Otázka č. 38: Soukromé problémy na pracovišti:

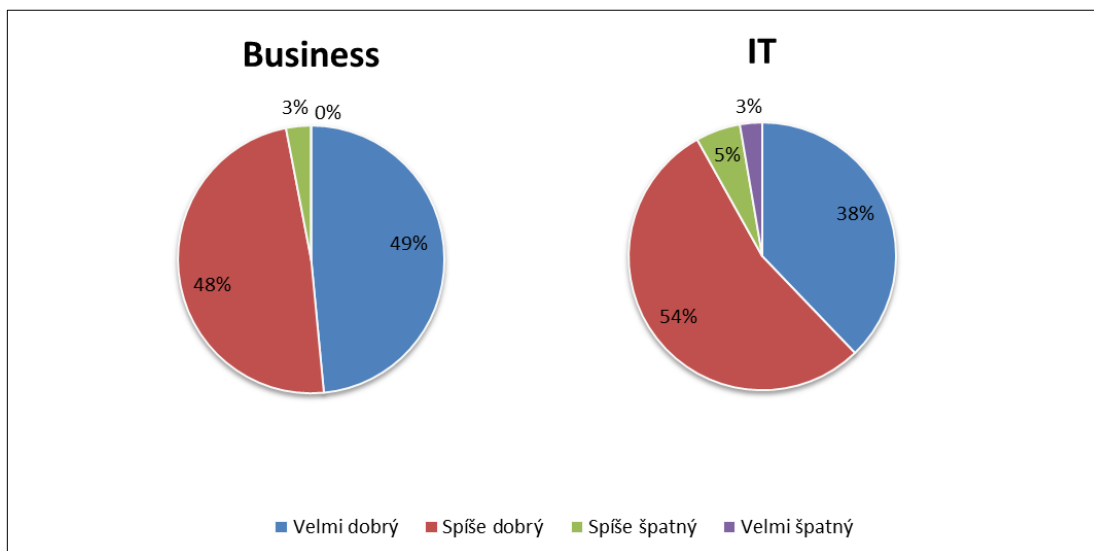


Graf 41: Řešení osobních problémů na pracovišti (Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě dotazníkového šetření)

Následující otázka sleduje zvyklosti při řešení soukromých problémů na pracovišti mezi jednotlivými skupinami zaměstnanců. Obě skupiny shodně uvádějí, že problémy na pracovišti se řeší pouze zřídka, v případě vážných situací případně pouze s blízkými spolupracovníky. V doplňujících odpovědích bylo také uvedeno, že některé zaměstnance řešení osobních problémů na pracovišti jejich kolegy obtěžuje (2 respondenti).

Opět se vraťme k závěru předešlých otázek, ze kterých vyplynulo, že atmosféra na pracovišti je velmi přátelská. Blízcí spolupracovníci mezi sebou mají důvěru a přátelské vztahy a v některých případech jsou tak i otevření řešení osobních problémů s kolegy.

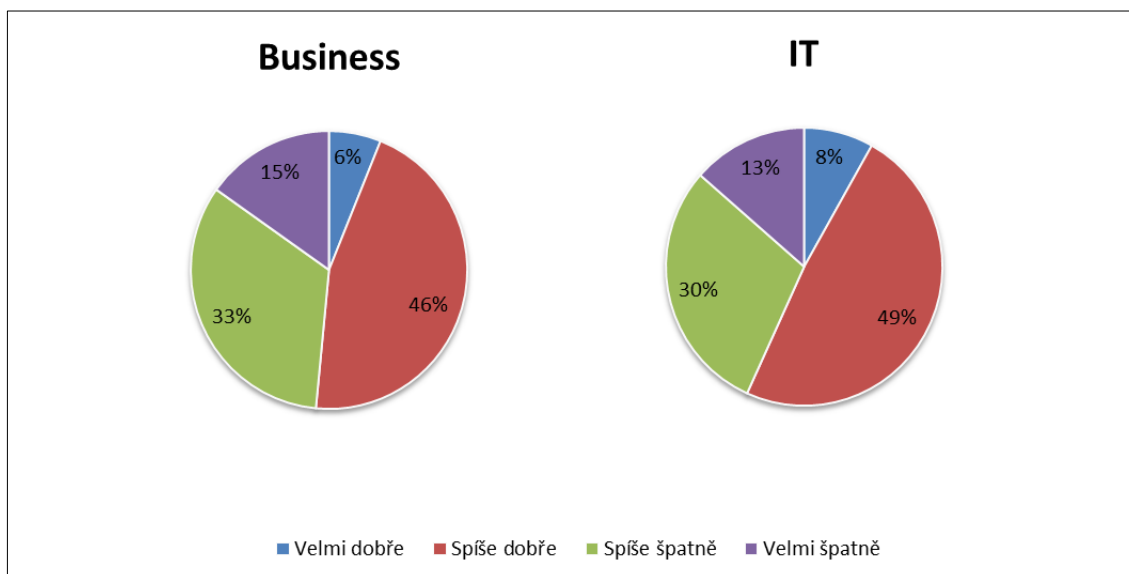
Otázka č. 39: Jak hodnotíte technický stav Vašeho pracoviště (vybavení, kuchyňky, odpočinkové zóny...)?



Graf 42: Hodnocení technického stavu pracoviště (Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě dotazníkového šetření)

V následujících otázkách se zaměříme na spokojenost zaměstnanců s pracovním prostředím. Technický stav vybavení pracoviště, jako například vybavení kuchyněk, odpočinkových zón pro zaměstnance apod., vnímají obě skupiny shodně jako velmi nebo spíše dobrý a nespokojeni jsou pouze jednotky respondentů. Společnost se v roce 2015 stěhovala do nových prostor, kdy byly na pracovišti zavedeny relax zóny, ale také open space, kterém se budeme věnovat v následující otázce. Vybavení budovy je tak poměrně nové, stejně jako nábytek nebo výpočetní technika, kterou společnost pravidelně obměňuje.

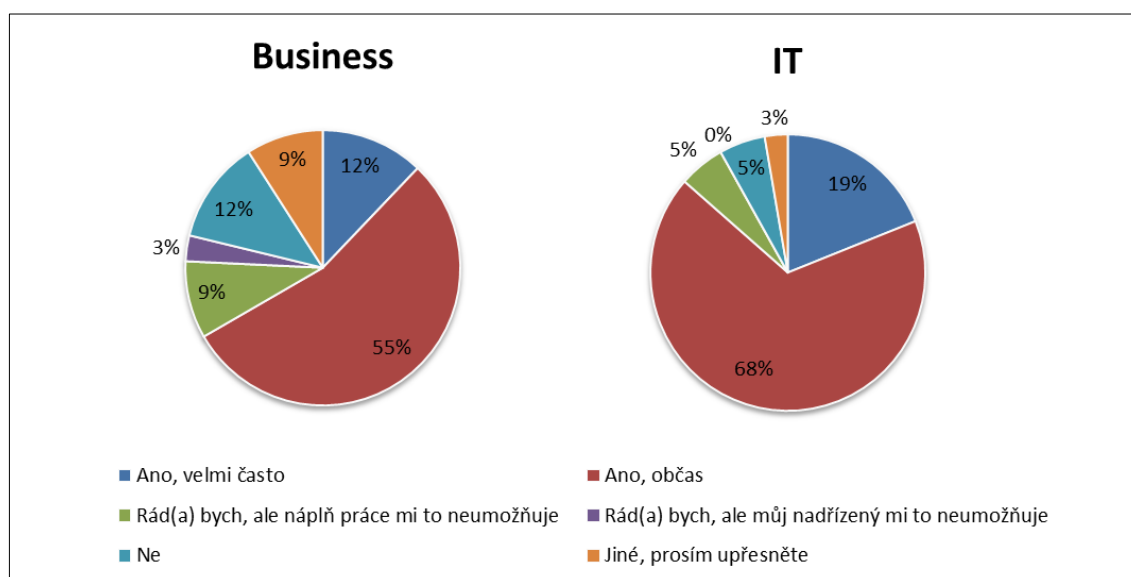
Otázka č. 40: Jak se Vám pracuje v open space kancelářích?



Graf 43: Spokojenost zaměstnanců s open space kancelářemi (Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě dotazníkového šetření)

Jak již bylo uvedeno výše, společnost při stěhování kanceláří do nových prostor přešla od uzavřených kanceláří pro jednotlivé týmy na tzv. open space. Prakticky se jedná o jedno celé patro budovy rozdělené do několika sekcí, oddělných zdmi, zasedacími místnostmi, kuchyňkami nebo relax zónami. Větší část zaměstnanců (průměrně 54%) je s open space uspořádáním kanceláří spokojena, oproti tomu 46% z respondentů tato situace nevyhovuje. Jelikož v Brně neexistuje příliš mnoho prostor, kam by se takto velká společnost mohla přestěhovat, neočekává se, že by se společnost v blízké době stěhovala. Řešením by mohlo být přehrazení jednotlivých částí pater na menší sekce a tím pádem větší odhlučnění prostor. Hluk je totiž jeden z hlavních faktorů, na který si zaměstnanci stěžují. Jsou tak nuceni při práci používat sluchátka s hudbou, což při osmihodinových směnách působí značný diskomfort. Dalším problémem je pak pach unikající z kuchyněk a jídelen, které také nejsou přehrazeny zdmi pouze závěsy, které pach absorbují. Vedení společnosti by tak doporučila zaměřit se na uspořádání prostor, s tím, že by tak mohla docílit většího komfortu pro zaměstnance a zvýšení jejich efektivity.

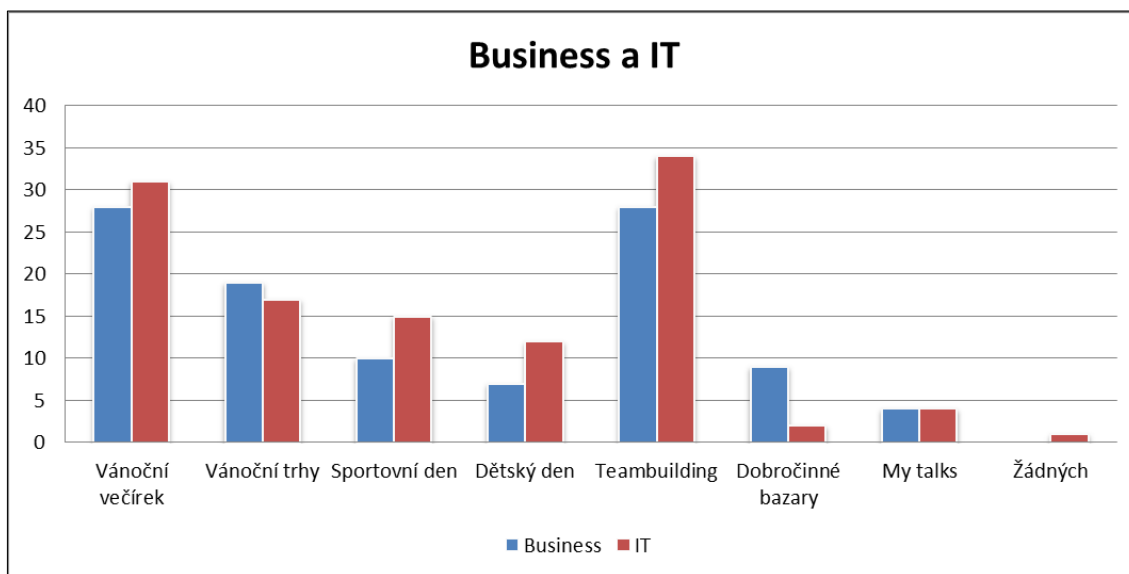
Otázka č. 41: Využíváte možnosti flexibilní kanceláře (home office)?



Graf 44: Využívání možnosti flexibilní kanceláře (Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě dotazníkového šetření)

Jak již bylo uvedeno výše, tzv. flexibilní kanceláře (možnost pracovat mimo kancelář, například z domova, kavárny apod.) patří mezi jednu z nejvyužívanějších zaměstnaneckých výhod. Stejně jako v otázce zaměřené na benefity vyplývá, že tento způsob o něco více využívají zaměstnanci IT, s ohledem na rozdílnost pracovní náplně je to očekávaný výsledek. Tuto možnost využívá alespoň občas 87% zaměstnanců IT a 67% zaměstnanců business divizí. Společnost tento benefit poskytuje již delší dobu a nezaznamenala pokles výkonnosti zaměstnanců pracujících mimo kanceláře. Tento výsledek můžeme tedy vnímat jako potvrzení pro firmu, že tento benefit by měla i nadále zachovat.

Otázka č. 42: Kterých formálních mimopracovních aktivit se účastníte?

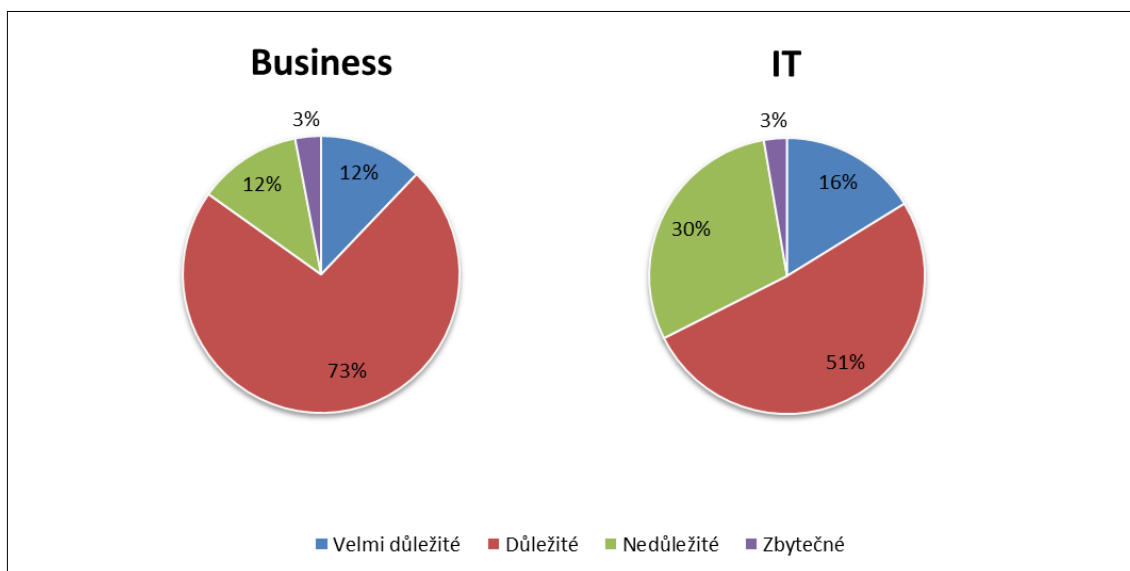


Graf 45: Účast na formálních pracovních akcích (Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě dotazníkového šetření)

Další otázky se zabývají možností setkávání zaměstnanců, ať už v rámci firemních či mimo-firemních aktivit. V této otázce mohli respondenti označit více možných odpovědí, aby označili firmou pořádané akce, kterých se účastní nejčastěji. Z grafů můžeme sledovat, že nejoblíbenější firemní aktivitou je teambuilding, který probíhá v rámci jednotlivých týmů každý rok. Firma na něj zaměstnancům přispívá jak finančně, tak dvěma dny placeného volno vyhrazeného na tuto aktivitu nebo třeba také zapůjčením firemních vozů. Další velmi oblíbenou firemní akcí je vánoční večírek. Ten pořádá společnost vždy jednou ročně v prosinci pro všechny své zaměstnance, pracující ve společnosti na plný úvazek. Tento večírek bývá vždy stylizován do určitého tématu a zaměstnanci mohou přijít převlečení v kostýmech. Jedná se tak o další firemní aktivitu, kterou se vedení snaží budovat dobré vztahy. S ohledem na hodnocení atmosféry ve společnosti jako přátelské můžeme konstatovat, že tyto akce opravdu mají svůj význam a pomáhají upevňovat vztahy mezi zaměstnanci. Dalšími navštěvovanými akcemi jsou pak vánoční trhy a sportovní den, v rámci kterých naopak firma a její zaměstnanci přispívá na dobročinné účely. Pouze jediný respondent označil v odpovědi, že se žádných firemních aktivit neúčastní, z vlastního pozorování můžeme potvrdit, že tyto

akce jsou velmi oblíbené a vedení společnosti se je snaží i při strategii snižování nákladů stále udržovat.

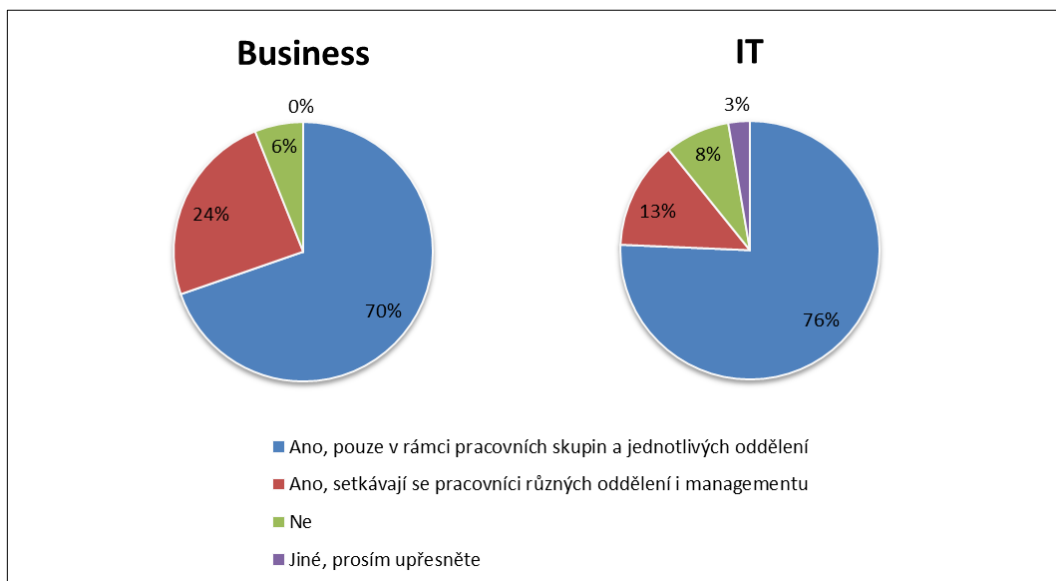
Otázka č. 43: Formální mimopracovní aktivity jsou podle Vás:



Graf 46: Důležitost formálních mimopracovních aktivit pro zaměstnance (Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě dotazníkového šetření)

Další otázka směřuje na důležitost mimo-pracovního setkávání. Obě skupiny shodně uvádějí, že možnost mimo-pracovního setkávání s ostatními zaměstnanci je pro ně důležitá. Pro IT zaměstnance konkrétně z 67% a u zaměstnanců business divizí až z 85%. Tento výsledek potvrzuje, že by se firma dále měla snažit zachovat pořádání těchto akcí, jelikož mají pozitivní vliv na upevňování organizační kultury.

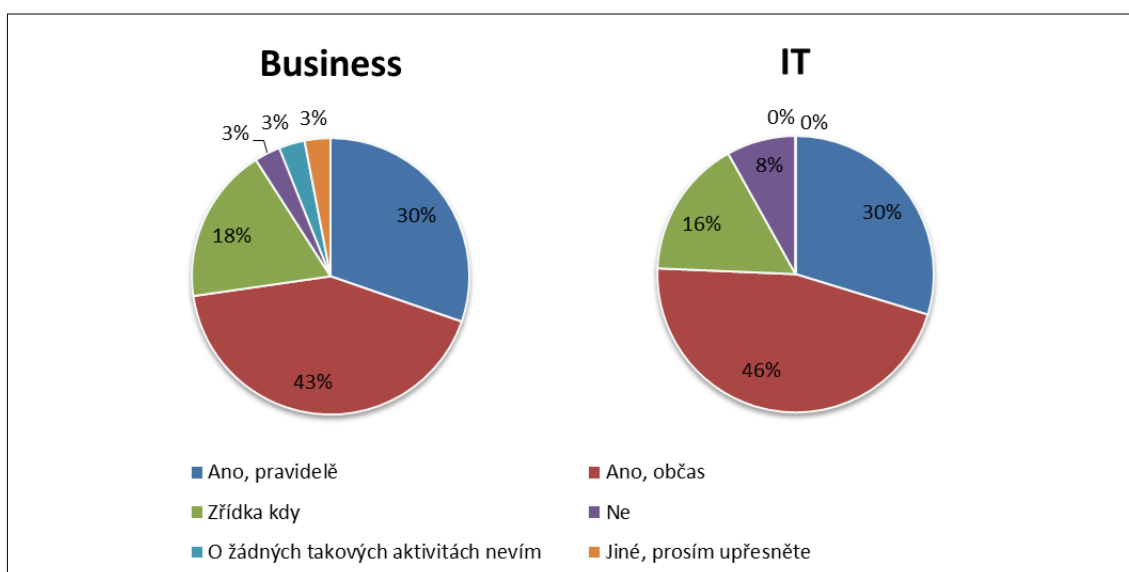
Otázka č. 44: Existují neformální mimopracovní setkání pracovníků společnosti (restaurace, kino, divadlo, sport atp.)?



Graf 47: Pořádání neformálních mimopracovních setkání (Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě dotazníkového šetření)

V této otázce bylo zjišťováno, zda se zaměstnanci společnosti setkávají i při mimopracovních příležitostech, tedy na akcích, které nejsou přímo pořádány společností, ale iniciovány samotnými zaměstnanci. Většina respondentů uvádí, že tato mimopracovní setkávání se uskutečňují nejčastěji mezi jednotlivými pracovními skupinami a odděleními, tedy mezi kolegy, kteří spolu tráví nejvíce času na pracovišti. Můžeme tedy konstatovat, že přátelská atmosféra na pracovišti je podporována nejen ze strany vedení společnosti, ale i samotnými zaměstnanci. Další část respondentů uvádí, že se mimo firemní akce setkává i s dalšími kolegy, nejen z nejužších týmů, ale například i se členy managementu. Konkrétní výsledky sledovaných skupin opět blíže v uvedených grafech.

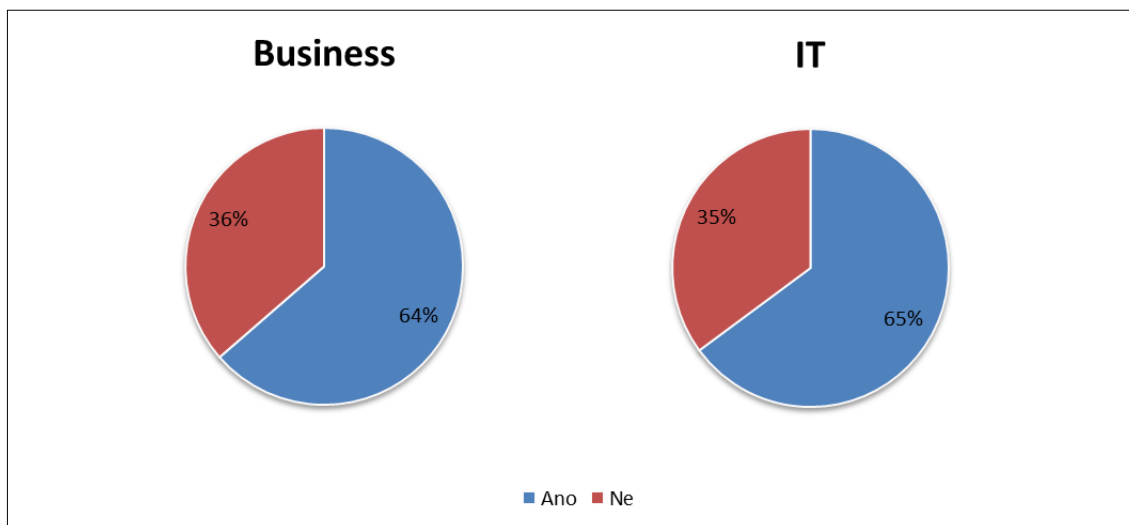
Otázka č. 45: Účastníte se těchto neformálních mimopracovních setkání?



Graf 48: Účast na neformálních mimopracovních akcích (Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě dotazníkového šetření)

V související otázce bylo dále zjišťováno, kolik zaměstnanců se těchto mimopracovních aktivit účastní. Z výsledků vyplývá, že $\frac{3}{4}$ zaměstnanců obou sledovaných skupin se těchto akcí účastní alespoň občas. Opět tedy můžeme potvrdit tvrzení, že přátelské vztahy jsou mezi zaměstnanci v této firmě vyhledávány a pravidelně upevňovány různými typy akcí.

Otázka č. 46: Uvažoval(a) jste během posledního roku o odchodu ze společnosti ABC a.s.?



Graf 49: Podíl zaměstnanců zvažujících výpověď v posledním roce (Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě dotazníkového šetření)

Poslední otázka v této sekci se vymyká tématu, které bylo v tomto bloku sledováno. Otázka byla však zařazena ke konci dotazníku záměrně, jelikož se jedná o velmi citlivé téma a cílem bylo nenarušit důvěru respondentů hned v začátku výzkumu a neohrožit tak míru dokončení dotazníkového šetření. Z uvedených grafů vyplývá, že v obou sledovaných skupinách zvažovalo výpověď v posledních 12 měsících přibližně 2/3 respondentů. S ohledem na to, že přes 90% respondentů uvedlo v dřívější otázce, že se cítí být vůči firmě loajální, může se zprvu jednat o poměrně překvapivý výsledek. Avšak z kombinace předešlých výsledků a ostatních zjištění víme, že zaměstnanci jsou obecně v zaměstnání spokojeni, líbí se jim pracovní prostředí i atmosféra a práce je baví a naplňuje. Nejsou však spokojeni s hodnocením a v některých případech nemají důvěru v management. S ohledem na situaci na trhu práce, kdy převážně v IT ale i finančním sektoru existuje jasný převis nabídky práce nad poptávkou, dá se očekávat, že řadu zaměstnanců sledované firmy v předešlých měsících oslovila konkurence s pracovní nabídkou. Jelikož ale změna zaměstnání obnáší značné riziko a nejistotu, a současně jsou zaměstnanci spokojeni se svou náplní práce, mají dobré vztahy, které by v novém zaměstnání mít nemuseli a cítí jistotu u současného zaměstnavatele, rozhodli se tak ve sledované společnosti zůstat. Pro vedení společnosti je to tak v konečném důsledku

dobrá zpráva, že loajalita a spokojenost zaměstnanců převládá nad nabídkou konkurenčních firem. I tak by ale nemělo vedení společnosti tento problém bagatelizovat.

Shrnutí výsledků čtvrtého bloku otázek

Ve čtvrtém bloku otázek jsme se soustředili na atmosféru na pracovišti, možnosti setkávání zaměstnanců a také na vybavení pracoviště dané firmy. Z výsledků vyplynulo několik zajímavých závěrů.

Obecně lze atmosféru na pracovišti popsat jako přátelskou a týmovou. Takto ji popisuje většina respondentů a potvrzuje to i skutečnost, že většina zaměstnanců se ráda účastní firemních i mimopracovních setkávání s ostatními zaměstnanci. Mezi nejnavštěvovanější akce patří teambuilding nebo vánoční večírek. Existuje však skupina respondentů (přibližně třetina), kteří uvádějí, že je pro ně atmosféra nevyhovující. Jedná se především o respondenty, kteří popisovali atmosféru na pracovišti jako napjatou nebo konkurenční. Přestože se tedy zaměstnanci i samo vedení společnosti snaží budovat přátelské vztahy mezi pracovníky, existují zde vlivy, které tuto snahu částečně negují.

S vybavením pracoviště jsou obecně zaměstnanci spokojeni, kontroverzní je však téma open space. Ve společnosti existuje polovina zaměstnanců, kterým vyhovuje a druhá polovina, kteří tento způsob rozmístění kanceláří odmítají. S tím souvisí i využívání možnosti flexibilní kanceláře (práce mimo pracoviště), kterou využívá většina zaměstnanců, častěji pak zaměstnanci IT. Důvodem toho může být nejen pohodlí práce z domova a ušetření času na dojíždění, ale i fakt, že polovině zaměstnanců se v open space kancelářích nepracuje dobře.

Pro firmu pravděpodobně nejzásadnější zjištění je to, že celé 2/3 respondentů obou sledovaných skupin uvedlo, že v posledním roce zvažovali odchod ze zaměstnání. V rámci analýzy bylo dospěno k závěru, že loajalita a spokojenost zaměstnanců s pracovní náplní, přátelskou atmosférou a jistota zaměstnání je pro ně zásadnější a silnější než konkurenční nabídky a nespokojenost s některými aspekty u zaměstnavatele a proto se rozhodli v dané společnosti zůstat.

2.2.5 Závěry analýzy

Na základě provedených výzkumů byla posouzena současná organizační kultura společnosti ABC a.s., kterou můžeme popsat následujícím způsobem.

Mezi hlavní pozitiva a silné stránky organizační kultury společnosti patří silná loajalita zaměstnanců, kdy loajálními se cítí téměř každý z oslovených respondentů. Atmosféra na pracovišti je zaměstnanci popisována jako vyhovující, konkrétně jako velmi přátelská. To dokazuje i fakt, že zaměstnanci se spolu často setkávají a to i mimo firemní akce, které zaměstnavatel pořádá. Z výzkumu dále vyplynulo, že zaměstnanci jsou spokojeni s náplní své práce, která je baví a kterou nevykonávají jen kvůli finančnímu ohodnocení, ale i díky pocitu dobře odvedené práce. Zaměstnanci jsou také spokojeni s komunikačním stylem ve společnosti, vybavením pracoviště a nabídkou zaměstnaneckých výhod. Významným prvkem organizační kultury je také sdílení hodnot společnosti, které se u respondentů prokázalo. Ve firmě je také uspokojivé seznámení zaměstnanců s cíli společnosti a současně zaměstnanci svoje cíle vnímají jako realistické a splnitelné.

Jako slabé stránky organizační kultury byly identifikovány tyto nedostatky. Nejužším místem byla v rámci analýzy odhalena nespokojenost zaměstnanců se systémem hodnocení. Velká část zaměstnanců tento systém vnímá jako nespravedlivý, nemotivuje je k vyšším pracovním výkonům a část z nich mu dobře nerozumí. Druhým značným problémem je nedostatek zpětné vazby a průběžného vyhodnocování individuálních cílů zaměstnanců. Ty jsou stanoveny vždy na rok, ale sledovány a průběžně vyhodnocovány jsou ve většině případů pouze dvakrát ročně. Spolu s nedostatečnou zpětnou vazbou od nadřízeného a kolegů pak vzniká situace, kdy zaměstnanci v průběhu roku mají jen malé množství informací o tom, zda svou práci vykonávají dobře a efektivně. Dalšími nedostatky jsou pak mírná nedůvěra v top management nebo nespokojenost s kvalitou rozvojových kurzů. Někteří zaměstnanci také nemají dostatek informací, které ke své práci potřebují a v případě IT zaměstnanců dochází v některých případech k nesrozumitelnosti v tom, jak jejich práce vede k naplnění firemních cílů. Na největší problémy které byly analýzou identifikovány, budou v následující kapitole dána doporučení a návrhy na jejich odstranění. U menších nedostatků byla dána doporučení již v jednotlivých částech této kapitoly.

V rámci provedené analýzy byly také sledovány rozdíly ve vnímání organizační kultury mezi zaměstnanci IT divize a business divizí. Přesto že se v některých otázkách odpovědi sledovaných skupin mírně lišili, rozdíly nebyly natolik signifikantní, aby to pro firmu představovalo podstatné riziko. Závěrem je skutečnost, že sledované skupiny mají vytvořeny diferenciované subkultury, které se v některých oblastech liší, ale z velké části jsou kompatibilní. Tato skutečnost je dána jednoduše odlišnou pracovní náplní a stylem práce mezi sledovanými skupinami a pracovními návyky jednotlivých zaměstnanců. Jelikož společnost v předešlých měsících hledala možnosti, jak lépe zefektivnit komunikaci těchto sledovaných skupin, doporučila bych vedení společnosti zaměřit se právě na ty oblasti, ve kterých se objevovaly největší rozdíly. V následujících doporučeních se však budeme zabývat nápravnými opatřeními pro zefektivnění organizační kultury napříč celou firmou, jelikož největší nedostatky byly sledovány shodně u obou skupin.

Závěrem tedy můžeme konstatovat, že společnost se v současné době potýká s velmi dobrou organizační kulturou, kde silné stránky převyšují ty slabé. Pokud by se firma zaměřila na odstranění uvedených nedostatků, může se dostat velmi blízko žádoucí organizační kultuře, která by pomohla k naplnění firemních strategií.

3 VLASTNÍ NÁVRH ŘEŠENÍ

V této části budou navržena nápravná opatření pro odstranění nejslabších míst organizační kultury identifikovaných v analytické části práce.

3.1 Systém odměňování

Jak již bylo popsáno výše, finanční odměna zaměstnanců se skládá ze dvou složek – pevné mzdy a pohyblivé složky, která je na roční frekvenci vyplácena na základě splnění ročních a individuálních zaměstnaneckých cílů. V tomto systému byly jako největší nedostatky analýzou identifikovány:

a) nedostatečná srozumitelnost s fungováním systému odměňování

Neinformovanost zaměstnanců o způsobu určování odměn je spojena převážně s pohyblivou složkou mzdy, která se skládá z části plnění firemních cílů a z části plnění individuálních cílů. Obě tyto části jsou hodnoceny jiným poměrem a jsou určeny jako procento z roční mzdy. Individuální cíle jsou pak navíc tvořeny několika cíli (průměrně 4), kdy každý cíl má jinou váhu a jeho splnění, se hodnotí také v procentech. Výpočet konečné částky, kterou tak zaměstnanec může na konci roku získat na odměnách, je pro většinu zaměstnanců dosti obtížný a časově náročný.

Jako doporučení bych navrhovala umístit do personální aplikace společnosti novou sekci věnovanou právě popisu tohoto systému. Stránka by obsahovala obecný popis fungování, pravidla výplaty odměn, způsob výpočtu odměn a názornou kalkulačku. Do té by si každý zaměstnanec mohl doplnit vlastní počet cílů a jejich váhu. Na základě informací o zaměstnanci a jeho mzdě (případně změnách ve mzdě v průběhu roku), který již systém obsahuje, by bylo zaměstnanci vypočteno, kolik by mohl na ročních odměnách získat. Současně by bylo možné porovnat, o kolik méně by zaměstnanec na odměnách získal, pokud by cíle splnil pouze částečně. Jelikož jsou odměny tvořeny i firemními cíli, jejichž plnění vedení společnosti komunikuje pravidelně na zaměstnance prostřednictvím emailu, byla by tato sekce doplněna i o tyto informace, aby měli zaměstnanci vše dostupné na jednom místě.

Jako hlavní výhody tohoto řešení považuji jednoduchost a dostupnost informací pro zaměstnance. Současně je zajištěno, že se tyto informace nedostanou mimo firmu,

jelikož personální aplikace společnosti je dostupná pouze zaměstnancům s přístupovými údaji. Další výhodou je přesné vyčíslení možné odměny pro konkrétního zaměstnance a tím i pozitivní dopad na motivaci. Dále pak sjednocení komunikačního kanálu pro vyhodnocování individuálních a firemních cílů. V neposlední řadě je možné tuto aplikaci využívat jak při školení nových zaměstnanců, tak pro průběžné hodnocení cílů s nadřizenými.

Mezi nevýhody tohoto řešení patří primárně náklady na vývoj této kalkulačky odměn.

Kalkulačka odměn zaměstnance	
Výhody	Nevýhody
▪ dostupný zdroj informací pouze pro zaměstnance s přístupem	▪ náklady na vývoj kalkulačky odměn
▪ přesné určení odměny pro zaměstnance v průběhu roku	
▪ sjednocení informací o individuálních a firemních cílech	
▪ možnost využití pro školení nových zaměstnanců	
▪ možnost využití při průběžném hodnocení nadřazeným	

Tabulka 1: Porovnání výhod a nevýhod navrhovaného řešení 1 (Zdroj: Vlastní zpracování autora)

Náklady na vývoj této kalkulačky odhaduji do 30 tisíc Kč. V rámci těchto nákladů uvažuji návrh grafického řešení, vývoj a testy funkčnosti. V rámci nákladů neuvažuji náklady spojené se správou aplikace, jelikož tuto kalkulačku navrhuji implementovat do současné personální aplikace, na jejíž správu jsou již náklady alokovány a tato nová funkcionalita by na náročnost správy neměla mít značný dopad.

Přínosem tohoto řešení je větší informovanost zaměstnanců, očekávaný pozitivní dopad na motivaci (již v průběhu roku si může zaměstnanec vyčíslit odměnu, na kterou se na konci roku může těšit) a použitelnost pro řešení další problematiky ohledně průběžného hodnocení.

b) nemotivující systém odměňování

Jako hlavní příčiny tohoto problému spatřuji časové období, na jaké jsou cíle stanoveny. Individuální i roční cíle zaměstnanců jsou stanoveny vždy na začátku kalendářního roku na celých 12 měsíců. K vyhodnocování dochází pak v průběhu února a března, kdy konečná odměna je zaměstnanci vyplacena na dvakrát, v měsíci dubnu a květnu. K samotnému získání odměny dojde tedy až po 17 měsících od stanovení cílů zaměstnance, a to pouze za předpokladu, že zaměstnanec není ve výpovědní lhůtě. Zaměstnanci jsou tedy nuceni stanovovat si cíle rok dopředu, přestože firma funguje ve velmi rychle se měnícím prostředí. V zaměstnancích pak tato skutečnost vzbuzuje

demotivaci, jelikož na to, zda odměny dostanou, si musí počkat celý rok. Což je také spojeno s faktem, že nedochází k průběžnému hodnocení cílů.

Jako řešení tohoto problému navrhuji každému zaměstnanci určit podpůrné cíle, které by byly stanoveny na kvartální frekvenci. Tyto cíle by podrobněji definovaly, jak může zaměstnanec dospět k naplnění hlavních ročních cílů. Byly by více specifické a stanoveny každé čtvrtletí s ohledem na měnící se skutečnost a priority společnosti. Tyto cíle by byly také průběžně povinně hodnoceny. Díky tomu by zaměstnanec každé tři měsíce věděl, zda se mu daří naplnit roční cíle a dosáhnout tak na možnost odměn. V případě implementace kalkulačky odměn, navrhované v předešlém bloku, by si pak mohl každý zaměstnanec svoje odměny průběžně i vyčíslvat.

Výhodou tohoto řešení je jednoduchá implementace změny. Zaměstnanci budou mít častější zpětnou vazbu na plnění jejich cílů a možnosti dosáhnout na odměny. Každý kvartál budou schopni zhodnotit, jakou výši odměny mohou dostat a nebudou tak muset čekat celý rok. Zároveň budou cíle stanoveny přesněji a s ohledem na změny podmínek.

Nevýhodou tohoto řešení je zvýšení administrativy spojené se stanovováním, schvalováním a hodnocením cílů.

Stanovení kvartálních podpůrných cílů	
Výhody	Nevýhody
▪ průběžné hodnocení cílů a jejich plnění	▪ zvýšení administrativy
▪ dřívější zpětná vazba zaměstnanci	
▪ cíle stanoveny dle aktuální situace	

Tabulka 2: Porovnání výhod a nevýhod navrhovaného řešení 2 (Zdroj: Vlastní zpracování autora).

Náklady tohoto řešení budou opět spočívat v úpravě personální aplikace, do které zaměstnanci cíle vyplňují. Tyto náklady odhaduji na 15 tisíc Kč. Do nákladů nezahrnuji čas zaměstnance a nadřízeného, který budou muset do stanovení a vyhodnocení cílů věnovat, jelikož jsem přesvědčena o tom, že těchto pár hodin práce podpoří motivaci zaměstnance a bude mít pozitivní vliv na jeho výkon práce. To je také hlavní přínos, který v tomto řešení spatřuji - motivace zaměstnance v průběhu roku.

c) nespravedlnost systému odměňování

Ohledně vnímání systému jako nespravedlivého je nutné v první řadě podotknout, že se jedná o poměrně běžný jev na trhu práce. Nicméně i tak můžeme navrhnout opatření,

které by mohlo tuto skutečnost zmírnit. Jako hlavní důvod nespravedlnosti způsobu odměňování spatřuji rozdílný přístup v hodnocení jednotlivými vedoucími pracovníky. Přesto, že je většina cílů stanovována konkrétními číselnými ukazateli, hodnocení vždy nebývá jednotné. Někteří vedoucí hodnotí například striktně dle stanovených ukazatelů, jiní jsou v hodnocení více benevolentní. To si můžeme uvést na příkladu.

Př.: Cílem je snížení nákladů na sjednání úvěru o 10%, ale ve skutečnosti došlo ke snížení pouze o 5%.

Možné způsoby hodnocení, se kterými se ve firmě setkáváme:

Vedoucí A hodnotí způsobem, že cíl nebyl splněn a zaměstnanec nemá nárok na žádné odměny.

Vedoucí B hodnotí způsobem, že cíl byl splněn částečně, sice došlo ke snížení nákladů, ale jen částečně, a proto má zaměstnanec nárok na část odměn.

Vedoucí C hodnotí způsobem, že sice nebylo dosaženo takové úspory nákladů, ale zaměstnanec při daných podmínkách, které v průběhu roku nastaly, dělal maximum pro naplnění tohoto cíle a s ohledem na proběhlé skutečnosti nemohl dosáhnout lepších výsledků. Má tedy nárok na plnou výši odměny.

Z důvodu rozdílného přístupu v hodnocení, které je vůči zaměstnancům nespravedlivé navrhuji sjednotit metodiku hodnocení, která by byla jasně definována pro každého vedoucího oddělení, a všichni zaměstnanci by s ní byli seznámeni. Tuto metodiku navrhuji, aby sestavili specializovaní zaměstnanci personálního oddělení a následně byla schválena vedením společnosti. Tato metodika by měla řešit konkrétně tyto body:

- Způsob hodnocení cílů stanovených v měřitelných jednotkách
- Způsob hodnocení cílů stanovených v neměřitelných jednotkách
- Posouzení, do jaké míry mohl ovlivnit plnění cílů zaměstnanec sám a do jaké míry ovlivnily výsledek externí vlivy
- Stanovení výsledného hodnocení na základě předešlých podmínek

Jako hlavní výhoda tohoto řešení je opět velmi snadné zavedení do fungování společnosti a to s minimálními náklady. Ty zahrnují náklady na čas věnovaný přípravě metodiky specializovanými pracovníky, schválení metodiky a seznámení vedoucích pracovníků a zaměstnanců s touto změnou. Hlavním přínosem tohoto opatření je

očekávaný pozitivní vliv na vnímání systému odměňování zaměstnanci, snížení frustrace a pozitivní dopad na pracovní výkon.

Jednotná metodika hodnocení	
Výhody	Nevýhody
▪ spravedlivost hodnocení všech zaměstnanců	▪ zvýšení administrativy
▪ jednoduchá aplikace řešení ve firmě	
▪ minimum nákladů na implementaci změny	

Tabulka 3: Porovnání výhod a nevýhod navrhovaného řešení 3 (Zdroj: Vlastní zpracování autora)

Pokud bychom shrnuly návrhy úprav v systému odměňování, vedení společnosti doporučuji vytvořit speciální prostor pro informace o způsobu výpočtu a stanovení odměn s doplňující kalkulačkou pro jejich přesné vyčíslení. Dále doporučuji rozšířit roční cíle o kvartální podpůrné cíle, které budou stanovovány s ohledem na měnící se podmínky, budou více konkrétní a budou také průběžně hodnoceny. Díky oběma opatřením získá zaměstnanec průběžné informace o plnění svých cílů a výši odměny, kterou může získat, čímž by mělo být dosaženo vyšší motivace. V neposlední řadě navrhuji sjednocení způsobu hodnocení jednotlivými vedoucími pomocí jasně definovaných pravidel v metodice.

3.2 Hodnocení cílů a zpětná vazba

Nedostatečná zpětná vazba zaměstnanců, ačkoliv není zaměstnanci tolik negativně hodnocena, má dopad zejména na efektivnost vykonávané práce. Z analýzy vyplynulo, že hodnocení cílů zaměstnanců probíhá u poloviny z nich pouze jednou za půl roku a současně velká část zaměstnanců nezískává zpětnou vazbu od svého nadřízeného a kolegů vůbec nebo jen málo často. Obě tyto skutečnosti vedou k tomu, že neefektivní vynakládání zdrojů, chybné řešení problémů nebo jiné chyby ve výkonu zaměstnance se pracovník dozví až s velkým odstupem času a nemá možnost tyto chyby včas eliminovat. Firmě to pak může způsobovat škodu, u zaměstnance samotného pak frustraci.

Ohledně průběžného vyhodnocování cílů byla dána doporučení v předešlé kapitole. Návrhem je zvýšení frekvence stanovení a hodnocení cílů po kvartálech, s tím, že doporučuji průběžné hodnocení i těchto podpůrných cílů alespoň jedenkrát měsíčně.

Mimo to by však zaměstnanec měl dostávat průběžnou zpětnou vazbu jak od svého nadřízeného, tak od kolegů. Hlavními důvody, proč se tak neděje nebo děje pouze v omezené míře je skutečnost, že ne všichni zaměstnanci jsou zvyklí si zpětnou vazbu dávat a vědí jak správně zpětnou vazbu předat. Ve sledované společnosti není příliš obecným zvykem předávání zpětné vazby mimo přímé podřízené. V rámci pracovní náplně zaměstnanců na pozici specialista je však mnohem častější spolupráce s kolegy v týmu, případně jiných oddělení, než frekvence s jakou přichází do kontaktu se svým nadřízeným.

Jako návrh řešení doporučuji rozšířit současnou nabídku rozvojových kurzů o interní kurz předávání a přijímání zpětné vazby. Toto školení navrhuji realizovat prostřednictvím interních školitelů, tedy zaměstnanců firmy, z důvodu snížení nákladů. V první fázi bych doporučila vypsát tři termíny školení pro následující čtvrtletí, tedy jeden kurz měsíčně, s kapacitou maximálně 15 osob pro zajištění kvality kurzu. Po této 3 měsíční zkušební době navrhuji vyhodnotit efektivnost těchto kurzů z pohledu následujících kritérií:

- Zájem o kurz mezi zaměstnanci
- Hodnocení kurzu absolventy školení

Nabídku tohoto školení navrhuji umístit na intranet společnosti, aby o ní byly zaměstnanci dostatečně informováni. Současně je potřeba zajistit podporu tohoto kurzu samotnými vedoucími pracovníky.

Hlavní výhodou tohoto řešení je rychlost implementace opatření s minimálními náklady. Jelikož navrhuji zavést kurz jako interní, náklady na jeho realizaci spočívají pouze v odměně pro zaměstnance, který kurz vede. Tyto náklady se pohybují okolo 500 až 1 000 Kč za odvedený kurz. Náklady na zkušební období by tedy činili maximálně 3 000 Kč. Nevýhodou tohoto návrhu je riziko nízké kvality kurzu. Aby byl kurz úspěšný a zároveň mohl být realizován s nízkými náklady, je potřeba využít jako školitele někoho ze současných zaměstnanců. Musí se ale jednat o zaměstnance se zkušenostmi s touto problematikou. Pokud by měl školitel nedostatečné zkušenosti a znalosti, odrazilo by se to v negativním hodnocení kurzu a vzniklo by riziko, že zaměstnanci získají nejen negativní postoj k tomuto školení, ale i k problematice zpětných vazeb obecně.

Interní školení zpětné vazby	
Výhody	Nevýhody
▪ nízké náklady na realizaci	▪ zajištění zkušeného školitele
▪ rychlá implementace	
▪ snadné vyhodnocení přínosů opatření	

Tabulka 4: Porovnání výhod a nevýhod navrhovaného řešení 4 (Zdroj: Vlastní zpracování autora)

Hlavním přínosem tohoto opatření je rozšíření potřeby zpětné vazby mezi zaměstnanci a v zaučení zaměstnanců ve správné metodice přijímání a předávání zpětných vazeb tak, aby byla pro zaměstnance přínosná a motivující. Pro firmu pak tato změna může přinést zvýšení efektivnosti a zlepšení pracovního výkonu za cenu minimálních nákladů.

3.3 Shrnutí návrhů řešení

V této části práce byly vypracovány konkrétní návrhy řešení pro odstranění nedostatků v současné organizační kultuře ve společnosti ABC a.s. Doporučení se týkala dvou oblastí, které byly v rámci analytické části identifikovány jako nejproblematictější. Jedná se o spokojenost zaměstnanců se systémem odměňování, který byl identifikován jako nesrozumitelný, nespravedlivý a nemotivující. V rámci návrhů byla dána doporučení vytvoření nové sekce v personální aplikaci, která bude obsahovat souhrnné informace o fungování systému odměňování, stejně jako kalkulačku pro výpočet přesné výše odměny zaměstnance. Současně byl dán návrh na zvýšení frekvence stanovování individuálních cílů po čtvrtletí a jejich průběžné hodnocení alespoň na měsíční bázi. Posledním návrhem v této problematice bylo vytvoření metodiky hodnocení pro vedoucí pracovníky, aby bylo dosaženo jednotného způsobu hodnocení a tím i větší spravedlnosti.

Druhým úzkým místem byla identifikována nedostatečná zpětná vazba mezi zaměstnanci a nadřízenými, nebo mezi zaměstnanci a jejich kolegy. Zde bylo navrženo rozšířit nabídku interního školení o kurz předávání a přijímání zpětné vazby, jelikož malé zkušenosti v této oblasti byly označeny jako jeden z hlavních důvodů, proč k tomuto ve sledované společnosti nedochází. Průběžné vyhodnocování cílů, jakožto další úzké místo z pohledu komunikace a hodnocení byla částečně řešena již předešlým opatřením, díky kterému by mělo docházet k povinnému hodnocení zaměstnanců a jejich cílů na měsíční bázi.

Všechna výše uvedená doporučení byla stanovena s ohledem na skutečnost, že společnost se aktuálně zaměřuje na snižování nákladů a to jak personálních tak provozních. Z toho důvodu byla zvolena taková opatření, která jsou spojena jen s velmi nízkými náklady. I přesto však mohou tato nápravná opatření zvýšit spokojenost zaměstnanců a posunout organizační kulturu směrem k žádoucí. Jako další možné opatření bychom mohli uvést širší revizi systému odměňování ve společnosti, ale s ohledem na úspory nákladů nebudeme tento návrh dále rozpracovávat, jelikož pro firmu je v tomto období neproveditelný a byl by v rozporu s její strategií.

ZÁVĚR

Předmětem této práce byla analýza současného stavu organizační kultury ve společnosti ABC a.s. a návrhy opatření, které by posunuly organizační kulturu ve firmě směrem k žádoucí, pro naplnění cílů a strategie společnosti. V úvodní části této práce byla provedena literární rešerše, v rámci které byla blíže popsána problematika organizační kultury, její prvky, funkce a základní typologie. Tyto poznatky pak sloužily pro analýzu OK v druhé části práce.

V rámci analytické části práce byla prostřednictvím dotazníkového šetření identifikována současná organizační kultura v podniku. Tato metodika byla dále doplněna o polo-strukturované rozhovory s vybranými zaměstnanci, zúčastněné pozorování a analýzu firemních dokumentů pro zjištění bližších souvislostí, jež vyplynuly z dotazníkového šetření. Tato analýza odhalila dvě oblasti organizační kultury, ve kterých se firma potýká s problémy. Prvním úzkým místem je systém odměňování ve sledované společnosti, který byl identifikován jako nesrozumitelný, nespravedlivý a nemotivující. Druhým identifikovaným problémem byla nedostatečná zpětná vazba na výkon zaměstnanců ze strany nadřízených i kolegů.

V rámci poslední části této práce bylo dáno doporučení, jak uvedené problémy eliminovat. První návrh spočíval v rozšíření personální aplikace o prostor věnovaný individuálním a firemním cílům společnosti, jež tvoří pohyblivou složku mzdy. V této sekci by bylo souhrnně popsáno fungování systému odměn doplněné o názornou kalkulačku pro výpočet odměn každého zaměstnance. Současně bylo navrženo doplnit roční cíle o podpůrné cíle stanovované na čtvrtletní frekvenci. Tím by bylo dosaženo častějšího hodnocení výkonu zaměstnance, větší flexibilita ve stanovování cílů s ohledem na změny ve firmě a díky navrhované kalkulačce by bylo možné plnění cílů průběžně i vyčíslvat. Dalším doporučením bylo zavedení interního školení na téma zpětných vazeb do nabídky rozvojových kurzů. Cílem tohoto opatření je naučit zaměstnance správně přijímat a předávat zpětnou vazbu, což se ukázalo jako jeden z hlavních důvodů, proč k tomu ve firmě nedochází.

Všechna tato doporučení byla navrhována s ohledem na skutečnost, že firma se dlouhodobě zaměřuje na snižování personálních i provozních nákladů a jakékoliv opatření, které by bylo nákladově náročné, by nebylo reálné v tuto dobu implementovat.

Z toho důvodu byla volena taková opatření, která lze ve firmě zavést s minimálními náklady a současně ve velmi krátké době. Od všech těchto změn si slibujeme zvýšení motivace a spokojenosti zaměstnanců, jež se pozitivně odrazí v jejich výkonu a celkové efektivnosti společnosti. Tyto kroky mohou pomoci společnosti v dosažení stanovených cílů a naplnění její strategie.

Celkově můžeme organizační kulturu v této společnosti zhodnotit jako na velmi dobré úrovni. Pokud firma přijme nápravná opatření a bude nadále pracovat na ovlivňování organizační kultury, může dosáhnout žádoucí organizační kultury, která bude i nadále podporovat strategii společnosti.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

1. BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. Olomouc: Rubico, 1996. Učebnice pro každého (Rubico). ISBN 80-858-3909-1.
2. Bezpečnější a výhodnější rychlou půjčku nenajdete. *Kamali* [online]. ©2019 [cit. 2019-01-13]. Dostupné z: https://www.kamali.cz/?gclid=CjwKCAiA4OvhBRAjEiwAU2FoJUO-SsO7GPEtbsPz9yLfF1cENUiiQpQQyEWT2mFtjduVDDkW2mOu9BoCR98QAvD_BwE
3. BRIDGES, William. *Typologie organizace: využití osobnostních typů v procesu rozvoje organizace*. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-726-1137-2.
4. BROOKS, Ian. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press, 2003. Business books (Computer Press). ISBN 80-722-6763-9.
5. CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-802-4733-487.
6. *Citace PRO* [online]. ©2019 [cit. 2019-01-13]. Dostupné z: <https://citace.lib.vutbr.cz/dokument/Da2Z2ABuUA0BrDIF>
7. DAVIES, Martin. *Doing a successful research project: using qualitative or quantitative methods*. New York: Palgrave Macmillan, 2007. ISBN 978-140-3993-793.
8. HAJEROVÁ MÜLLEROVÁ, Lenka a Zdeněk ŠIMEK. *Podniková kultura: software lidské mysli : spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2011. ISBN 978-808-6730-653.
9. HALÍK, Jiří. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-247-2475-8.
10. HEINISCHOVÁ, Kateřina a Tereza MIKULECKÁ. *Home Credit a.s., BNP Paribas S.A. (Cetelem), Provident Financial s.r.o.: Semestrální práce do předmětu Rozbor výkonnosti podniku*. Brno, 2017.

11. HEINSICHOVÁ, Kateřina. *Návrh změny fungování IT vývoje a primárního informačního systému ve společnosti Home Credit a.s.: Semestrální práce do předmětu Risk management*. Brno, 2017.
12. HENDL, Jan a Jiří REMR. *Metody výzkumu a evaluace*. Praha: Portál, 2017. ISBN 978-802-6211-921.
13. HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Čtvrté, přepracované a rozšířené vydání. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-802-6209-829.
14. HOFSTEDE, Geert a Gert Jan HOFSTEDE. *Kultury a organizace: software lidské mysli : spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde, 2007. ISBN 80-861-3170-X.
15. KOŠŤAN, Pavol, František BĚLOHLÁVEK a Oldřich ŠULEŘ. *Management: [co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti]*. Brno: Computer Press, c2006. Business books (Computer Press). ISBN 80-251-0396-X.
16. KOTTER, John P. *Vedení procesu změny: osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice*. 2., aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2015. Knihovna světového managementu. ISBN 978-807-2613-144.
17. KUBÍČKOVÁ, Lea a Karel RAIS. *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-802-4745-640.
18. LUKÁŠOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0648-2.
19. LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2951-0.
20. MACHAN, Richard. *Management změny*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2012. ISBN 978-808-6730-837.
21. NOVÝ, Ivan, Sylvia SCHROLL-MACHL a Oldřich ŠULEŘ. *Spolupráce přes hranice kultur: [co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti]*. Praha: Management Press, 2005. Business books (Computer Press). ISBN 80-726-1121-6.
22. O Home Creditu. *HomeCredit* [online]. ©2018 [cit. 2019-01-13]. Dostupné z: <https://www.homecredit.cz/o-nas/o-home-credit>

23. *Organizační kultura - výzkum organizací a firem* [online]. [cit. 2019-04-24]. Dostupné z: http://www.hledampraci.cz/organizacni_kultura/organizacni-kultura-vyzkum.php
24. Our history. *HomeCredit International* [online]. ©2019 [cit. 2019-01-13]. Dostupné z: <http://www.homecredit.net/about-us/our-history.aspx>
25. PFEIFER, Luděk a Miloslava UMLAUFOVÁ. *Firemní kultura: Konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-716-9018-X
26. Příloha č. 2A Pokyny pro vypracování a hodnocení BP a DP: Směrnice č. 1/2018 – příloha č. 2A. Brno. 2018. Dostupné z: <https://www.fbm.vutbr.cz/cs/uredni-deska/vnitri-predpisy-a-dokumenty/smernice/3121-smernice-c-12018-pro-organizaci-studia-v-bakalarskych-a-navaz-magisterskych-studijnich-programech>
27. Příloha č. 2B Vzory vybraných částí BP a DP: Směrnice č. 1/2018 – příloha č. 2B. Brno. 2018. Dostupné z: <https://www.fbm.vutbr.cz/cs/uredni-deska/vnitri-predpisy-a-dokumenty/smernice/3121-smernice-c-12018-pro-organizaci-studia-v-bakalarskych-a-navaz-magisterskych-studijnich-programech>
28. PUNCH, Keith. *Základy kvantitativního šetření: using qualitative or quantitative methods*. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-807-3673-819.
29. Rychlá půjčka na kartu. *TESCO* [online]. ©2019 [cit. 2019-01-13]. Dostupné z: https://itesco.cz/sluzby-a-znacky/tesco-sluzby/financni-sluzby/pujcka-bez-poplatku/?utm_medium=cpc&utm_source=google&utm_campaign=CZ_TFS_Brand_exact&utm_content=Tesco_financni_sluzby_exact&utm_term=309598696522_g_tesco%20financni%20sluzby&gclid=CjwKCAiA99vhBRBnEiwAwpk-uLTxSJI_Lkk22BDNT0cUcK-DHMZLYYnH8O_pqf1qKmvnZe6Lph0sfRoCP3cQAvD_BwE
30. SCHEIN, Edgar H., Sylvia SCHROLL-MACHL a Oldřich ŠULŘ. *Organizational culture and leadership: [co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti]*. 4th ed. San Francisco: Jossey-Bass, c2010. Business books (Computer Press). ISBN 978-047-0185-865.
31. *Survio* [online]. [cit. 2019-04-22]. Dostupné z: <https://www.survio.com/cs/>
32. ŠIGUT, Zdeněk. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI, 2004. Lidské zdroje. ISBN 80-735-7046-7.

33. Výpis z obchodního rejstříku. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin* [online]. ©2019 [cit. 2019-01-13]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=141526&typ=PLATNY>
34. *Výroční zpráva 2017 Home Credit a.s.* Brno: Home Credit a.s., 2018. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=52673498&subjektId=310511&spis=685989>

SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Kulturní síť (Zdroj: Cejtmár, Dědina, 2010).....	18
Obrázek 2: Scheinův model organizační kultury (Zdroj: Schein, 1992 v Lukášová, 2010, s. 27).....	20
Obrázek 3: Cibulový diagram úrovní projevu kultury (Zdroj: Hofstede, 2007, s. 17) ...	22
Obrázek 4: Schematické znázornění organizačních struktur, příznačných pro typy organizační kultury podle Ch. Handyho (Zdroj: Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 76) ..	27
Obrázek 5: Typologie organizační kultury podle T. E. Deal a A. A. Kennedyho (Zdroj: Lukášová, Nový a kol., s. 80)	29
Obrázek 6: Klasifikace dotazníkových metod diagnostiky organizační kultury (Zdroj: Ashkanasy, Broadfoot a Falkus, 2000 v Lukášová, Nový a kol., s. 106)	34
Obrázek 7: Fáze procesu změny (Zdroj: Kubičková a Rais, 2012, s. 51)	37
Obrázek 8: Model změny organizační kultury (Zdroj: Lukášová, 2010, s. 166).....	39
Obrázek 9: Organizační struktura společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě interních dokumentů společnosti).....	43

SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ

Graf 1: Podíl respondentů v jednotlivých sledovaných skupinách (Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě dotazníkového šetření)	52
Graf 2: Věkové rozložení respondentů (Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě dotazníkového šetření).....	52
Graf 3: Délka pracovního poměru respondentů (Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě dotazníkového šetření).....	53
Graf 4: Podíl IT zaměstnanců přicházejících z IT specializované společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě dotazníkového šetření).....	54
Graf 5: Obeznamení zaměstnanců s cíli společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě dotazníkového šetření).....	55
Graf 6: Zhodnocení míry naplnění firemních cílů zaměstnanci individuálně (Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě dotazníkového šetření).....	56
Graf 7: Dosažitelnost naplnění cílů zaměstnance (Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě dotazníkového šetření).....	57
Graf 8: Průběžné hodnocení cílů zaměstnanců (Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě dotazníkového šetření).....	58
Graf 9: Spokojenost zaměstnanců s náplní práce (Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě dotazníkového šetření).....	59
Graf 10: Co znamená pro zaměstnance práce v této společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě dotazníkového šetření)	60
Graf 11: Loajálnost zaměstnanců (Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě dotazníkového šetření).....	61
Graf 12: Ztotožnění zaměstnanců s hodnotami společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě dotazníkového šetření).....	62
Graf 13: Zhodnocení, nakolik se zaměstnanci považují pro firmu za důležité (Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě dotazníkového šetření).....	63
Graf 14: Míra jistoty zaměstnání u zaměstnanců (Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě dotazníkového šetření).....	64
Graf 15: Důvěra zaměstnanců v rozhodnutí top managementu (Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě dotazníkového šetření)	65

Graf 16: Důvěra zaměstnanců ve svého nadřízeného (Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě dotazníkového šetření)	66
Graf 17: Styl komunikace ve společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě dotazníkového šetření)	68
Graf 18: Zhodnocení, nakolik zaměstnanců vyhovuje styl komunikace ve společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě dotazníkového šetření)	69
Graf 19: Dostupnost informací pro práci u jednotlivých zaměstnanců (Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě dotazníkového šetření)	70
Graf 20: Důležitost informací získávaných od top managementu pro zaměstnance (Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě dotazníkového šetření)	71
Graf 21: Preferované formy komunikace top managementu směrem k zaměstnancům (Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě dotazníkového šetření)	72
Graf 22: Nejvyužívanější komunikační prostředky zaměstnanci (Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě dotazníkového šetření)	73
Graf 23: Dostatečnost komunikace směrem od nadřízeného (Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě dotazníkového šetření)	74
Graf 24: frekvence zpětné vazby od nadřízeného (Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě dotazníkového šetření)	75
Graf 25: Frekvence zpětné vazby od kolegů (Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě dotazníkového šetření)	76
Graf 26: Informovanost nadřízeným o změnách ve společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě dotazníkového šetření)	77
Graf 27: Informovanost zaměstnanců o způsobu odměňování (Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě dotazníkového šetření)	79
Graf 28: Vnímání spravedlnosti systému odměňování zaměstnanci (Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě dotazníkového šetření)	80
Graf 29: Stanovení pohyblivé složky mzdy (Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě dotazníkového šetření)	81
Graf 30: Nakolik motivuje systém hodnocení zaměstnance k vyšší výkonnosti (Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě dotazníkového šetření)	82
Graf 31: Spokojenost se zaměstnaneckými výhodami (Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě dotazníkového šetření)	83

Graf 32: Nejčastěji využívané zaměstnanecké výhody (Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě dotazníkového šetření)	84
Graf 33: Možnosti využívání školení zaměstnanci (Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě dotazníkového šetření)	86
Graf 34: Spokojenost zaměstnanců s nabídkou rozvojových kurzů (Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě dotazníkového šetření)	87
Graf 35: Spokojenost zaměstnanců s kvalitou nabízených kurzů (Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě dotazníkového šetření)	88
Graf 36: Hodnocení atmosféry ve společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě dotazníkového šetření)	90
Graf 37: Zhodnocení, nakolik vyhovuje zaměstnancům atmosféra na pracovišti (Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě dotazníkového šetření)	91
Graf 38: Přijímání nových nápadů a podnětů společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě dotazníkového šetření)	92
Graf 39: Způsob sdělování názorů na problémy ve společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě dotazníkového šetření)	93
Graf 40: Způsob řešení problémů na pracovišti (Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě dotazníkového šetření)	94
Graf 41: Řešení osobních problémů na pracovišti (Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě dotazníkového šetření)	95
Graf 42: Hodnocení technického stavu pracoviště (Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě dotazníkového šetření)	96
Graf 43: Spokojenost zaměstnanců s open space kanceláři (Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě dotazníkového šetření)	97
Graf 44: Využívání možnosti flexibilní kanceláře (Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě dotazníkového šetření)	98
Graf 45: Účast na formálních pracovních akcích (Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě dotazníkového šetření)	99
Graf 46: Důležitost formálních mimopracovních aktivit pro zaměstnance (Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě dotazníkového šetření)	100
Graf 47: Pořádání neformálních mimopracovních setkání (Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě dotazníkového šetření)	101

Graf 48: Účast na neformálních mimopracovních akcích (Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě dotazníkového šetření)	102
Graf 49: Podíl zaměstnanců zvažujících výpověď v posledním roce (Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě dotazníkového šetření)	103

SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK

Tabulka 1: Porovnání výhod a nevýhod navrhovaného řešení 1. Zdroj: Vlastní zpracování autora.....	108
Tabulka 2: Porovnání výhod a nevýhod navrhovaného řešení 2. Zdroj: Vlastní zpracování autora.....	109
Tabulka 3: Porovnání výhod a nevýhod navrhovaného řešení 3. Zdroj: Vlastní zpracování autora.....	111
Tabulka 4: Porovnání výhod a nevýhod navrhovaného řešení 4. Zdroj: Vlastní zpracování autora.....	113

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

OK Organizační kultura

NPS Net Promoter Score, překládáno jako míra loajality zákazníků

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Dotazník	129
Příloha 2: Počty odpovědí celkem	142
Příloha 3: Počty odpovědí - IT divize	143
Příloha 4: Počty odpovědí - Business divize	144
Příloha 5: Rozhovory se zaměstnanci	145

Příloha 1: Dotazník

Vážený respondente,

dovoluji si Vás touto cestou požádat o vyplnění dotazníku, který má sloužit ke zjištění současného stavu organizační kultury ve společnosti ABC a.s.. Na základě výsledků tohoto dotazníku budou navrženy opatření vedoucí ke zlepšení organizační kultury a tím i zvýšení efektivity společnosti.

Dotazník je zcela anonymní a Vaše názory budou využity pouze pro potřeby zpracování diplomové práce.

Pokud není uvedeno jinak, vyberte prosím právě jednu odpověď, která dle Vašeho názoru nejlépe odpovídá situaci ve Vaší společnosti.

Děkuji Vám za pomoc a čas strávený vyplněním tohoto dotazníku.

Bc. Kateřina Heinischová.

1. Jste seznámen(a) s vizí a dlouhodobými cíli Vaší společnosti?

- Ano, oficiálně
- Ano, neoficiálně, neformálně
- Ne

2. Víte, jak ke splnění firemních cílů můžete přispět Vy osobně?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

3. Jak hodnotíte dosažitelnost Vašich (individuálních) ročních cílů?

- Cíle jsou nereálné, nikdy je nemůžu splnit
- Cíle jsou příliš optimistické, pravděpodobně se mi nepodaří je splnit
- Cíle jsou stanoveny realisticky, pokud nenastane nenadálá situace, cíle splním
- Cíle jsou spíše pesimistické, podaří se mi je splnit
- Cíle jsou velmi pesimistické, určitě je splním a překonám o několik procent

- Nemám stanoveny žádné cíle
- Nevím

4. Dochází k průběžnému hodnocení případně aktualizaci Vašich (individuálních) cílů s nadřazeným během roku?

- Ano, s nadřazeným pravidelně sledujeme, zda má práce vést k naplnění cílů, pokud se změní situace, cíle upravíme
- Ano, s nadřazeným pravidelně sledujeme, zda má práce vést k naplnění cílů, ale nijak je už neměníme
- Ano, občas průběh plnění cílů sledujeme
- Plnění cílů vyhodnocujeme jen v povinných termínech (v polovině a na konci roku)
- Nemám stanoveny žádné cíle

5. Jste spokojen(a) s náplní své práce?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne
- Jiné, prosím upřesněte

6. Co pro Vás znamená práce pro společnost ABC a.s.?

(Můžete zvolit více možných odpovědí)

- Materiální uspokojení (mzda/plat, další hmotné požitky)
- Seberealizaci, uspokojení z dobře vykonané práce
- Příležitost ke kariérnímu a profesnímu růstu
- Možnost být součástí týmu
- Jiné, prosím upřesněte

7. Jste loajální k Vaší společnosti?

- Ano
- Spíše ano

- Spíše ne
- Ne

8. Ztotožňujete se s hodnotami, které zastává Vaše společnost?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne
- Nevím, jaké hodnoty firma zastává

9. Myslíte si, že jste pro firmu důležitý/á?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

10. Jakou míru jistoty zaměstnání cítíte ve společnosti ABC a.s.?

- Velmi vysokou
- Spíše vysokou
- Spíše nízkou
- Velmi nízkou
- Jiné, prosím upřesněte

11. Máte důvěru v rozhodnutí top managementu ve Vaší společnosti?

- Ano
- Většinou ano
- Většinou ne
- Ne

12. Máte důvěru v rozhodnutí svého nadřízeného?

- Ano
- Většinou ano
- Většinou ne
- Ne

13. Komunikaci ve Vaší společnosti byste označil(a) jako:

- velmi formální
- spíše formální
- spíše neformální
- velmi neformální

14. Vyhovuje Vám styl komunikace ve Vaší společnosti?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

15. Informace, které potřebuji pro svou práci:

- mám k dispozici vždy, získávám je výhradně oficiální cestou
- mám k dispozici vždy, získávám je oficiální i neoficiální cestou
- mám k dispozici vždy, získávám je spíše neoficiální cestou
- mám většinou k dispozici, případně je pro mě snadné je získat
- nemám vždy k dispozici a musím je složitě získávat
- jiné, prosím upřesněte

16. Je pro Vás důležité dostávat informace o změnách a fungování společnosti od top managementu?

- Ano, velmi důležité
- Spíše ano
- Pokud informace dostanu, rád(a) se s nimi seznámím, ale nutně je nepotřebuji

- Spíše ne
- Ne, stačí mi informace od mého nadřízeného
- Jiné, prosím upřesněte

17. Které formy komunikace top managementu směrem k zaměstnancům preferujete?

(Můžete zvolit více možných odpovědí)

- Novinky zasílané emailem
- Pravidelné stand-up top managementu
- Novinky zasílané do aplikace "Message Hub"
- Každoroční setkání všech zaměstnanců
- Informace od top managementu nevyžadují, dostáváme je od svého přímého nadřízeného
- Jiné, prosím upřesněte

18. Jaké komunikační prostředky při své práci využíváte nejvíce?

(Můžete zvolit více možných odpovědí)

- Telefon
- E-mail
- Skype
- Slack
- Dopis, tištěná zpráva
- Přímá komunikace ("z očí do očí")
- Jiné, prosím upřesněte

19. Je pro Vás komunikace s Vaším nadřízeným dostatečná?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

20. Jak často dostáváte zpětnou vazbu na Vaši práci od svého nadřízeného? (Např.: Co byste na své práci mohl(a) zlepšit, co se Vám poslední dobou povedlo apod.)

- Alespoň 1x týdně
- Alespoň 1x měsíčně
- Alespoň 1x za čtvrtletí
- Pouze v rámci pololetního a ročního hodnocení
- Jen pokud si o ni řeknu sám/sama
- Nedostávám zpětnou vazbu

21. Jak často dostáváte zpětnou vazbu na Vaši práci od kolegů, se kterými úzce spolupracujete? (Např.: Jak se jim s Vámi spolupracuje, jak hodnotí Vaše nápady apod.)

- Alespoň 1x týdně
- Alespoň 1x měsíčně
- Alespoň 1x za čtvrtletí
- Pouze v rámci pololetního a ročního hodnocení
- Jen pokud si o ni řeknu sám/sama
- Nedostávám zpětnou vazbu

22. Dostáváte od svého nadřízeného informace o změnách a výsledcích společnosti? (Např.: Personální změny ve společnosti, průběžné plnění cílů společnosti/oddělení, apod.)

- Ano, pravidelně
- Ano, občas
- Ne, ale dostávám je od top managementu
- Ne, ale rád bych je dostával(a)
- Ne, dostávat je ani nepotřebuji
- Jiné, prosím upřesněte

23. Jste dobře informován(a) o způsobu odměňování ve Vaší společnosti?

- Ano

- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

24. Myslíte si, že je způsob odměňování ve Vaší společnosti spravedlivý?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

25. Pokud je pro Vaše finanční ohodnocení používána i pohyblivá složka nebo případné odměny (bonusy), jejich výše:

- se odvíjí od individuálních výsledků jednotlivého pracovníka
- se odvíjí od výsledků oddělení
- se odvíjí od výsledků celé společnosti
- kombinací výsledků individuálních a výsledků oddělení
- kombinací výsledků individuálních a výsledků celé společnosti
- kombinací výsledků oddělení a výsledků celé společnosti
- kombinací výsledků individuálních, výsledků oddělení a výsledků celé společnosti organizace
- nedostávám bonusy ani pohyblivou složku mzdy

26. Motivuje Vás tento systém finančního odměňování k vyšším pracovním výkonům a růstu Vaší produktivity práce?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

27. Jste spokojen(a) s nabízenými zaměstnaneckými výhodami?

- Ano
- Spíše ano

- Spíše ne
- Ne

28. Které zaměstnanecké výhody využíváte nejčastěji?

(Můžete zvolit více možných odpovědí)

- 5 dnů dovolené navíc (oproti zákonné povinnosti)
- Stravenky
- Flexibilní kancelář (home office)
- Multisport karta
- Příspěvek na penzijní pojištění
- Rozvojové školení a kurzy
- Volnočasové poukázky (Ticket Multi)
- Sick days
- Parents day
- Fit office
- Slevy do kavárny Coffeshop v Titaniu
- Slevy u partnerů HC (obchody, služby)
- Výhody u Airbank (hypotéka, půjčka, apod.)
- Výhody u České pojišťovny
- Jiné, prosím upřesněte

29. Jaké zaměstnanecké výhody byste chtěl(a), aby společnost nabízela nově?

Volná

odpověď:

30. Školení zaměstnanců ve Vaší společnosti:

- neprobíhá
- probíhá pouze při nástupu do společnosti (noví zaměstnanci)
- probíhá, ale pouze s důrazem na prohloubení znalostí potřebných pro výkon práce
- probíhá, s důrazem na profesní růst a rozvoj dle potřeb a přání zaměstnance

- nevím

31. Jak jste spokojeni s nabídkou rozvojových kurzů?

- Nabízené kurzy mi vyhovují, mám stále z čeho vybírat
- Interní kurzy mi nevyhovují, ale mohu navštěvovat i externí kurzy
- Nabízené kurzy vůbec neodpovídají mým potřebám
- Zatím jsem neměl(a) možnost se kurzů účastnit
- Je mi to jedno, kurzy mě nezajímají
- Jiné, prosím upřesněte

32. Jste spokojeni s kvalitou nabízených kurzů?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne
- Nevím, kurzů se neúčastním

33. Jak hodnotíte celkovou atmosféru ve Vaší společnosti?

(Můžete zvolit více možných odpovědí)

- Přátelská
- Nepřátelská
- Uvolněná
- Napjatá
- Tvůrčí - zaměřená na kreativitu
- Týmová - spolupracující
- Konkurenční - soupeřivá
- Pasivní - s nezájmem o společnosti i kolegy

34. Je pro Vás atmosféra ve Vaší společnosti vyhovující?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne

- Ne

35. Nové nápady, podněty a myšlenky ve Vaší společnosti:

- jsou oceňovány a podporovány
- jsou formálně přijaty, ale nepracuje se s nimi
- nejsou očekávány ani podporovány
- jiné, prosím upřesněte

36. Své názory na pracovní problémy a situaci ve Vaší společnosti:

- mohu otevřeně sdělovat
- musím sdělovat velmi opatrně a diplomaticky
- nemohu sdělovat, vystavuji se postihu
- nemám potřebu se jimi zabývat
- jiné, prosím upřesněte

37. Pracovní problémy ve Vaší společnosti jsou většinou řešeny formou:

- konsensu (dohody)
- názorem většiny
- rozhoduje nadřízený
- dohodou, pokud se nemůžeme dohodnout, pak rozhoduje nadřízený
- jiné, prosím upřesněte

38. Soukromé problémy na pracovišti:

- se neřeší
- se řeší velmi zřídka, v případě závažných problémů
- se řeší pouze s nejbližšími spolupracovníky
- se běžně řeší
- jiné, prosím upřesněte

39. Jak hodnotíte technický stav Vašeho pracoviště (vybavení, kuchyňky, odpočinkové zóny...)?

- Velmi dobrý

- Spíše dobrý
- Spíše špatný
- Velmi špatný

40. Jak se Vám pracuje v open space kancelářích?

- Velmi dobře
- Spíše dobře
- Spíše špatně
- Velmi špatně

41. Využíváte možnosti flexibilní kanceláře (home office)?

- Ano, velmi často
- Ano, občas
- Rád(a) bych, ale náplň práce mi to neumožňuje
- Rád(a) bych, ale můj nadřízený mi to neumožňuje
- Ne
- Jiné, prosím upřesněte

42. Kterých formálních mimopracovních aktivit se účastníte?

(Můžete zvolit více možných odpovědí)

- Vánoční večírek
- Vánoční trhy
- Sportovní den
- Dětský den
- Teambuilding
- Dobročinné bazary
- My talks
- Žádných

43. Formální mimopracovní aktivity jsou podle Vás:

- velmi důležité
- důležité

- nedůležité
- zbytečné

44. Existují neformální mimopracovní setkání pracovníků společnosti (restaurace, kino, divadlo, sport atp.)?

- Ano, pouze v rámci pracovních skupin a jednotlivých oddělení
- Ano, setkávají se pracovníci různých oddělení i managementu
- Ne

45. Účastníte se těchto neformálních mimopracovních setkání?

- Ano, pravidelně
- Ano, občas
- Zřídka kdy
- Ne
- O žádných takových aktivitách nevím
- Jiné, prosím upřesněte

46. Uvažoval(a) jste během posledního roku o odchodu ze společnosti ABC a.s.?

- Ano
- Ne

47. Jak dlouho pracujete v této společnosti?

- méně než rok
- 1-3 roky
- 3-7 let
- déle

48. V jaké oblasti pracujete?

- IT
- Business

49. Pracoval(a) jste dříve ve společnosti EmbedIT?

- Ano
- Ne

50. Jaký je Váš věk?

- Do 30 let
- Do 40 let
- Do 50 let
- Nad 50 let

Příloha 2: Počty odpovědí celkem

Otázka/Odpověď	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
1. otázka	65	5	0												
2. otázka	26	33	11	0											
3. otázka	2	7	54	2	0	2	3								
4. otázka	12	11	11	34	2										
5. otázka	29	35	6	0	0										
6. otázka	46	39	22	33	3										
7. otázka	38	29	3	0											
8. otázka	16	35	13	0	6										
9. otázka	17	35	15	3											
10. otázka	12	44	9	1	4										
11. otázka	3	49	16	2											
12. otázka	37	30	3	0											
13. otázka	0	24	43	3											
14. otázka	22	41	6	1											
15. otázka	1	17	2	38	12	0									
16. otázka	30	23	13	1	2	1									
17. otázka	54	37	13	32	2	2									
18. otázka	27	63	35	6	0	52	5								
19. otázka	44	19	6	1											
20. otázka	12	18	11	25	3	1									
21. otázka	8	15	8	3	20	16									
22. otázka	35	23	8	0	3	1									
23. otázka	23	33	12	2											
24. otázka	10	23	25	12											
25. otázka	5	0	1	1	38	1	21	3							
26. otázka	5	25	23	17											
27. otázka	20	32	14	4											
28. otázka	64	4	5	2	21	0	67	47	22	41	15	22	51	3	2
29. otázka															
30. otázka	1	11	26	29	3										
31. otázka	18	25	12	5	3	7									
32. otázka	7	28	17	5	13										
33. otázka	50	4	14	23	7	32	11	11							
34. otázka	14	34	20	2											
35. otázka	29	31	2	8											
36. otázka	34	29	2	3	2										
37. otázka	11	2	16	39	2										
38. otázka	11	26	25	5	3										
39. otázka	30	36	3	1											
40. otázka	5	33	22	10											
41. otázka	11	43	5	1	6	4									
42. otázka	59	36	25	19	62	11	8	1							
43. otázka	10	43	15	2											
44. otázka	51	13	5	1											
45. otázka	21	31	12	4	1	1									
46. otázka	45	25													
47. otázka	4	17	27	22											
48. otázka	37	33													
49. otázka	13	57													
50. otázka	20	37	9	4											

Příloha 3: Počty odpovědí - IT divize

Otázka/Odpověď	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	Otevřené odpovědi
1. otázka	33	4	0	37												nebyla možnost otevřené odpovědi
2. otázka	7	21	9	0												nebyla možnost otevřené odpovědi
3. otázka	1	3	29	0	0	1	3									nebyla možnost otevřené odpovědi
4. otázka	3	7	6	20	1											nebyla možnost otevřené odpovědi
5. otázka	14	20	3	0	0											0
6. otázka	23	22	9	20	2											Skvělej starting point v IT, bohužel úmrtnost je velká Učím se od zkušenějších
7. otázka	23	13	1	0												nebyla možnost otevřené odpovědi
8. otázka	10	17	6	0	4											nebyla možnost otevřené odpovědi
9. otázka	10	19	8	0												nebyla možnost otevřené odpovědi
10. otázka	8	22	5	0	2											Z osobních důvodů je to komplikované, jinak HC je velmi stabilní zaměstnavatel a nevyhazuje Střední
11. otázka	0	24	11	2												nebyla možnost otevřené odpovědi
12. otázka	19	17	1	0												nebyla možnost otevřené odpovědi
13. otázka	0	13	23	1												nebyla možnost otevřené odpovědi
14. otázka	11	21	5	0												nebyla možnost otevřené odpovědi
15. otázka	0	11	1	19	6	0										0
16. otázka	13	13	8	1	2	0										0
17. otázka	28	20	6	21	1	2										Jednou za půl roku pivo s někým s Top Managementu je skvělá možnost Zprávy na intranetu Microsoft Teams Teams Teams Lync
18. otázka	13	31	26	6	0	33	4									nebyla možnost otevřené odpovědi
19. otázka	22	11	3	1												nebyla možnost otevřené odpovědi
20. otázka	4	9	8	12	3	1										nebyla možnost otevřené odpovědi
21. otázka	3	10	2	1	15	6										nebyla možnost otevřené odpovědi
22. otázka	20	10	4	0	2	1										ne, chodí to emailem, už k tomu není potřeba další komentář
23. otázka	10	17	10	0												nebyla možnost otevřené odpovědi
24. otázka	5	17	12	3												nebyla možnost otevřené odpovědi
25. otázka	3	0	1	0	21	0	9	3								nebyla možnost otevřené odpovědi
26. otázka	1	13	12	11												nebyla možnost otevřené odpovědi
27. otázka	9	19	8	1												nebyla možnost otevřené odpovědi
28. otázka	34	1	3	2	11	0	35	31	15	23	11	10	28	2	2	Telefon pro osobní účely, zvýhodněné tarify pro čelný rodin Výhody u HC - Škule
29. otázka																Rodinné benefity Občerstvení na pracovišti zdarma Nebylo by na škodu zavést propití přesčasů Dny volna jako bonus, možnost odkoupit odepsanou techniku (mobil, monitory a pod.), větší teambudget Více pro děti/rodinu, a jinak hlavně pravidelné aktualizace benefitů. Třeba slevy na nákup auta nejsou zrovna aktuální
30. otázka	1	6	13	16	1											nebyla možnost otevřené odpovědi
31. otázka	9	17	4	3	1	3										Kurzy jsou určité dobré, ale bylo by mnohem efektivnější kdyby se kurzy kompletně obnovily Ponuka kurzů je v pořádku, ale škola zaměstnanců, kteří ne su školicí Oceňuji možnost výběru kurzu dle vlastního výběru
32. otázka	6	14	9	1	7											nebyla možnost otevřené odpovědi
33. otázka	28	3	10	10	5	21	7	7								nebyla možnost otevřené odpovědi
34. otázka	9	18	9	1												nebyla možnost otevřené odpovědi
35. otázka	11	21	1	4												Veškerá podpora nových nápadů je zaměřena pouze na zákaznickou oblast Nejsou oceňovány, ale jsou podporovány Jak kdy :-) Nevím
36. otázka	19	16	1	0	1											Sděluju a je mi to jedno Prvně se nejbližší spolupracovníci dohodnou a posléze to zamítne management
37. otázka	8	2	10	16	1											0
38. otázka	6	15	15	1	0											nebyla možnost otevřené odpovědi
39. otázka	14	20	2	1												nebyla možnost otevřené odpovědi
40. otázka	3	18	11	5												nebyla možnost otevřené odpovědi
41. otázka	7	25	2	0	2	1										Minimálně, můj nadřazený je tolerantní ale cítím že z nich radost nemá.
42. otázka	31	17	15	12	34	2	4	1								nebyla možnost otevřené odpovědi
43. otázka	6	19	11	1												nebyla možnost otevřené odpovědi
44. otázka	28	5	3	1												Bylo třeba pivo s Ludkem :-)
45. otázka	11	17	6	3	0	0										0
46. otázka	24	13														nebyla možnost otevřené odpovědi
47. otázka	1	9	16	11												nebyla možnost otevřené odpovědi
48. otázka	37	0														nebyla možnost otevřené odpovědi
49. otázka	13	24														nebyla možnost otevřené odpovědi
50. otázka	11	20	4	2												nebyla možnost otevřené odpovědi

Příloha 4: Počty odpovědí - Business divize

Otázka/Odpověď	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	Otevřené odpovědi
1. otázka	32	1	0													nebyla možnost otevřené odpovědi
2. otázka	19	12	2	0												nebyla možnost otevřené odpovědi
3. otázka	1	4	25	2	0	1	0									nebyla možnost otevřené odpovědi
4. otázka	9	4	5	14	1											nebyla možnost otevřené odpovědi
5. otázka	15	15	3	0	0											0
6. otázka	23	17	13	13	1											Náplň práce mě zatím celkem baví
7. otázka	14	17	2	0												nebyla možnost otevřené odpovědi
8. otázka	6	18	7	0	2											nebyla možnost otevřené odpovědi
9. otázka	7	16	7	3												nebyla možnost otevřené odpovědi
10. otázka	4	22	4	1	2											Sřední Sřední
11. otázka	3	25	5	0												nebyla možnost otevřené odpovědi
12. otázka	18	13	2	0												nebyla možnost otevřené odpovědi
13. otázka	0	11	20	2												nebyla možnost otevřené odpovědi
14. otázka	11	20	1	1												nebyla možnost otevřené odpovědi
15. otázka	1	6	1	19	6	0										0
16. otázka	17	10	5	0	0	1										Je důležité je dostávat, ale není důležité, zda přímo od top managementu nebo jinak.
17. otázka	26	17	7	11	1	0										0
18. otázka	14	32	9	0	0	19	1									Zepín
19. otázka	22	8	3	0												nebyla možnost otevřené odpovědi
20. otázka	8	9	3	13	0	0										nebyla možnost otevřené odpovědi
21. otázka	5	5	6	2	5	10										nebyla možnost otevřené odpovědi
22. otázka	15	13	4	0	1	0										0
23. otázka	13	16	2	2												nebyla možnost otevřené odpovědi
24. otázka	5	6	13	9												nebyla možnost otevřené odpovědi
25. otázka	2	0	0	1	17	1	12	0								nebyla možnost otevřené odpovědi
26. otázka	4	12	11	6												nebyla možnost otevřené odpovědi
27. otázka	11	13	6	3												nebyla možnost otevřené odpovědi
28. otázka	30	3	2	0	10	0	32	16	7	18	4	12	23	1	0	0
29. otázka																Takto m to vyhovuje. :-) Přspěvek na životní pojštění Multisportka za nižší cenu :) Cafeleteria N/A N/A
30. otázka	0	5	13	13	2											nebyla možnost otevřené odpovědi
31. otázka	9	8	8	2	2	4										Není žádná ucelená nabídka kurzů (nebo alespoň nevím o tom, že by byla zaměstnancům představena) Kurzy potřebuji ještě projít. Nevím, do jaké míry je můžeme navštřevovat. Absolvovalo minimu a nic moc nepřinesly.... Pro mou pozici není moc kurzů na výběr
32. otázka	1	14	8	4	6											nebyla možnost otevřené odpovědi
33. otázka	22	1	4	13	2	11	4	4								nebyla možnost otevřené odpovědi
34. otázka	5	16	11	1												nebyla možnost otevřené odpovědi
35. otázka	18	10	1	4												Jsou přijaty, někdy se s nimi pracuje, nejsou moc oceňovány Jsou přijaty, ale nejsou oceněny Nevím, jak kdy, jak kdo a jak co Jak kdy a jak kým
36. otázka	15	13	1	3	1											Mohu sdělovat, ale většinou to k němu nevede
37. otázka	3	0	6	23	1											Nevím, u řešení žádného problému jsem nebyl
38. otázka	5	11	10	4	3											Řeší nezdavě často u některých kolegů Některí je řeší anž by měli Nevím, nemám žádný příklad
39. otázka	16	16	1	0												nebyla možnost otevřené odpovědi
40. otázka	2	15	11	5												nebyla možnost otevřené odpovědi
41. otázka	4	18	3	1	4	3										Využívám občas, uvítala bych pravidelně minimálně jeden den v týdnu Výjimečně, v nutných situacích Ano, výjimečně
42. otázka	28	19	10	7	28	9	4	0								nebyla možnost otevřené odpovědi
43. otázka	4	24	4	1												nebyla možnost otevřené odpovědi
44. otázka	23	8	2	0												0
45. otázka	10	14	6	1	1	1										Zatím ne, až bude něco zajímavého, tak dorazím.
46. otázka	21	12														nebyla možnost otevřené odpovědi
47. otázka	3	8	11	11												nebyla možnost otevřené odpovědi
48. otázka	0	33														nebyla možnost otevřené odpovědi
49. otázka	0	33														nebyla možnost otevřené odpovědi
50. otázka	9	17	5	2												nebyla možnost otevřené odpovědi

Příloha 5: Rozhovory se zaměstnanci

Polo-strukturovaný rozhovor se zaměstnancem A (business divize)

Otázka č. 1: Řekl(a) byste, že se cítíte být loajální ke společnosti, ve které pracujete? Pokud ano, čím se tato loajalita projevuje?

Ano, cítím se být loajální, ale poslední dobou se má loajalita snižuje. To je dáno tím, že jsem ve firmě již delší dobu a vidím více do hloubky, jak se některé věci dělají a rozhodují a ne se všemi souhlasím. Například se mi nelíbí, jak se firma chová k zaměstnancům, kteří jsou v této firmě již dlouhou dobu, dle mého názoru si jich dostatečně neváží.

Moje loajalita k firmě se projevuje tím, že se cítím být součástí týmu. Před lidmi z mého okolí, kteří nepracují v této firmě, společnost hájím. Zároveň této firmě obětuju něco víc, než musím, například práce přes čas, která není placená.

Otázka č. 2: Můžete uvést, v jakých případech nebo situacích u vás management společnosti vzbuzuje nedůvěru?

Některá rozhodnutí top managementu v minulosti byla dle mého názoru chybná, v některých případech to firmu stálo hodně peněz, ale nikdo nic nevysvětlil a dělalo se, jako by se nic nestalo. Mám pocit, že jim řadoví zaměstnanci nestojí ani za vysvětlení.

Otázka č. 3: Kdy jste naposled využil(a) aplikaci Message Hub?

Poprvé jsem si ji stáhla teprve před dvěma týdny, ale když jsem zjistila, s jak nízkou frekvencí tam chodí zprávy, smazala jsem ji.

Otázka č. 4: Je pro vás zpětná vazba od vašeho nadřízeného nebo kolegů důležitá? Z jakých důvodů? Pokud ano, říkáte si o ni? Případně proč ne?

Ano, zpětná vazba je pro mě důležitá, jak od nadřízeného, tak od kolegů. O zpětnou vazbu od nadřízeného si říkám, ale méně často než bych sama chtěla. Od kolegů si zpětnou vazbu neberu, ale vím, že bych měla. Důvodem proč si ji neberu od kolegů, je to, že na to nejsem zvyklá, teprve se to učím.

Otázka č. 5: Co by Vás motivovalo k vyšším pracovním výkonům?

Já jsem spíše vnitřně motivovaná, nežli vnějšími faktory. Občas se mi ale stává, že mě zaměstnavatel spíše demotivuje. Nemám pocit dostatečného ohodnocení, a to nemyslím jen finančně, spíše uznání a vidím to i u svých kolegů.

Otázka č. 6: Myslíte si, že je systém hodnocení nespravedlivý? Pokud ano, v čem si myslíte, že tato nespravedlnost spočívá?

Jako vedoucí mám zkušenost s tím, že když se tvoří odměny, jsou stanoveny nějaké průměry, které se musí dodržet. Není tedy možné všechny zaměstnance hodnotit nadprůměrně, vždy se musí někomu ubrat, i když by si zasloužil lepší odměny. Případně by se musela tato výjimka složitě schvalovat na několika místech.

Otázka č. 7: Co byste navrhoval(a), aby se ve společnosti změnilo, tak aby Vám byla atmosféra na pracovišti více příjemná?

Na kolektivu kolem sebe bych nic neměnila, tam máme super tým a dobře se mi pracuje. Jen bych byla ráda, aby k nám byl management více otevřený a transparentní. Občas se o to snaží, ale přijde mi to jen předstírané.

Otázka č. 8: Pokud jste zvažoval(a) v posledním roce odchod ze společnosti, co Vás přimělo zůstat?

Odchod jsem zvažovala a zůstala jsem z toho důvodu, že jsem tu již dlouhou dobu a mám tu hodně přátel a je mi tu dobře. Nakonec jsem změnila pozici v rámci firmy, čímž jsem si tyto přátele a vztahy udržela a zlepšila se mi náplň práce.

Polo-strukturovaný rozhovor se zaměstnancem B (IT divize)

Otázka č. 1: Řekl(a) byste, že se cítíte být loajální ke společnosti, ve které pracujete? Pokud ano, čím se tato loajalita projevuje?

Ano, myslím si, že jsem k firmě loajální. Loajalitu obecně chápu jako to, že mě ve firmě drží něco víc než jen finanční odměna. Ten kdo je loajální podle mě firmu jako zaměstnavatele nikde nepomlouvá, pokud je hodně loajální firmu před ostatními chválí.

Otázka č. 2: Můžete uvést, v jakých případech nebo situacích u vás management společnosti vzbuzuje nedůvěru?

Je to převážně tím, že hodně rozhodnutí ve firmě se dělá z úplného hora, od top managementu. A to i v případech, že se jedná o věci, které by měli řešit manažeři na nižších pozicích, kteří k tomu mají blíže. Mnohdy mi přijde, že top management rozhoduje o věcech, o kterých tolik neví. Měli by se soustředit více na strategické věci. Současně to ve mně vzbuzuje pocit, že nevěří svým lidem (podřízeným) a mají tendenci rozhodovat za ně.

Otázka č. 3: Kdy jste naposled využil(a) aplikaci Message Hub?

Asi před měsícem. Mám ji instalovanou v mobilu a podívám se do ní, jen když mi přijde upozornění na novou zprávu. To ale není moc často, takže je pro mě lepší komunikace emailem, která je pravidelnější.

Otázka č. 4: Je pro vás zpětná vazba od vašeho nadřízeného nebo kolegů důležitá? Z jakých důvodů? Pokud ano, říkáte si o ni? Případně proč ne?

Ano, zpětnou vazbu si беру od obou. Od nadřízeného třeba dvakrát měsíčně, od kolegů spíše méně, dle situace, spíše když potřebuji poradit. Je to ale hodně dáno tím, kdo je můj nadřízený. Svého současného nadřízeného si vážím jako odborníka a vím, že si za ním můžu přijít pro radu.

Otázka č. 5: Co by Vás motivovalo k vyšším pracovním výkonům?

Já jsem motivován vnitřně, nic externího mě v této firmě nemotivuje, aspoň ne v tomto stavu. Naopak mi přijde demotivující, když někdo jiný dostane vyšší odměny přesto, že

vím, že neodvádí stejně dobrou práci, jen ho třeba hodnotí někdo jiný a má k tomu odlišný přístup.

Otázka č. 6: Myslíte si, že je systém hodnocení nespravedlivý? Pokud ano, v čem si myslíte, že tato nespravedlnost spočívá?

Přijde mi nesmyslný. Rok je moc dlouhá doba na stanovení cílů, je to hodně neflexibilní. Musím pak cíle stanovovat hodně obecně, abych je splnil. Kvartální hodnocení mi vyhovovalo o něco víc, ale na druhou stranu to bylo hodně administrativy.

Otázka č. 7: Co byste navrhoval(a), aby se ve společnosti změnilo, tak aby Vám byla atmosféra na pracovišti více příjemná?

Aby top management více věřil svým lidem a zrušil se ten mikromanagement. Na IT to tolik není, ale při zapojení business mi přijde, že je tam větší snaha diktovat, jak se mají věci dělat.

Otázka č. 8: Pokud jste zvažoval(a) v posledním roce odchod ze společnosti, co Vás přimělo zůstat?

Ano, zvažoval jsem. Dostal sem nabídky, které byly lépe hodnocené než má současná pozice, které jsem zvažoval. Práce tady se mi ale líbí, myslím si, že v jiných firmách není moje pozice takto dobře koncipovaná, jako tady.